

ANTI KIDRON



ÄRIJUHTIMISE  
PSÜHHOLOGIA

**Anti Kidron**

# **Ärijuhtimise psühholoogia**

**Viies, täiendatud väljaanne**

**mondo**

**2006**

# **Keeletoimetaja Piret Joalaid**

**ISBN 9985-9323-9-0**

**ISBN 978-9985-9323-9-1**

**© Mondo, 2000, 2002, 2004, 2006**

# Sisukord

Saateks .....	5
I     Juhtimise olemus ja valdkonnad.....	7
II    Juhi jõuvarud ja autoriteedi allikad .....	13
III   Juhi põhiülesanded ja rollid.....	22
IV    Klassikalised juhtimisteooriad .....	45
V     Ärikorralduse ja juhtimise uusimaid meetodeid .....	53
VI    Motivatsioonipsühholoogia võtmeküsimusi.....	86
VII   Suhtlemine ja inimeste mõjustamine.....	100
VIII  Aja kasutamine .....	124
IX    Grupipsühholoogia. ....	134
X     Organisatsioon.....	145
XI    Muudatuste juhtimine.....	165
XII   Koostöö ja konflikt .....	171
XIII  Läbirääkimised .....	178
XIV   Stress ja eneseregulatsioon .....	186
XV    Äriideest tegusa ettevõtte .....	201
XVI   Turundus ja müümiskunst .....	224
XVII  Organisatsiooni psühholoogilise uurimuse suunad ja vahendid.....	243
Kasutatud ja soovitatav kirjandus .....	269

## Saateks

Õppevahend, mida võib ka juhtimisspikriks või -konspektiks nimetada, annab ülevaate ärikorralduse, organisatsioonikäitumise ja juhtimise psühholoogia põhiküsimustest, valgustades selle kõrval ka inimeste mõjustamise võtteid, ettevõtluse köögipoolt, Ameerika Ühendriikide ja Jaapani uuemaid tootmise korralduse põhimõtteid, müümiskunsti, stressiga toimetuleku ning aja asjalikuma kasutamise teid. Jutustavate osade aset täidavad siin enamasti ainevalla tugipunktide süsteemi kujundavad õppeskeemid, aineloomid, liigitustabelid, edasimõtlemist suunavad küsimused, praktiliste soovitude plokid ja joonised.

Õppevahendi väärtus suureneb, kui seda täiendada lugedes, loengut kuulates, seminaril osaledes või uuema erialakirjandusega tutvudes. Ääremärkuste ja näidete lisamisel saab õppijast raamatu kaasautor ning väljaanne sisaldab kursuse lõppedes märksa enam tarku mõtteid kui selle algul.

Autor on veendunud, et juhtimine ei piirdu kaugeltki üksnes äriorganisatsiooni ohjamisega. Leiab ju inimeste suunamine, veenmine, innustamine ja kontrollimine, probleemide lahendamine, oluliste asjade otsustamine ning vaidlusküsimustes läbirääkimine päevast päeva aset nii töös kui inimestega suhtlemisel. Seetõttu töötab juhtimispsühholoogia aluste tundmine kasu ka mittejuhile – igatühele, kes lävib kaasinimestega ja arendab koostööd.

Psühholoogiaalast asjatundlikkust ei väljenda mitte niivõrd selle teadusharu põhimõistete ja teooriate tundmine kui elunähtuste iseisva ja sügava lahtimõtestamise oskus. Ent XX sajandi üks mõjukamaid psühholooge Kurt Lewin kinnitas teatavasti, et pole midagi praktilisemat heast teooriast. Toonitagem niisiis, et juhtimisteooriate eesmärk on lahti mõtestada ärielu ja juhtimise praktikast välja kasvanud probleeme ning pakkuda neile elulisi lahendusi.

Materjali valikul on lähtutud suurest hulgast välismaa ja eesti autorite teostest. Sagedamini kasutatud allikaist olgu mainitud R. Alase, M. Vadi, M. Tamme ja H. Rootsi õppevahendid, H. Goldmanni müümiskunsti käsiraamat, P. Hersey, K. Blanchardi ja R. Helleri juhi käsiraamatud, R. Fisheri läbirääkimiste õpik ning A. Salminen ja S. Uitti ülevaade moodsaist juhtimismeetodeist. Käsi- kirja trükiks ettevalmistamisel andsid head nõu Heinrich Ausmees, Toivo Kitvel, Toivo Niiberg, Valdek Tomson ja Tiiu Viies. Kõigile mainituile palju tänu!

Raamatu kolmandasse väljaandesse on lisatud ¼ ulatuses uusi materjale. Lugeja saab ülevaate sellest, mis on tulemusjuhtimine, *kaizen*, säästumajandus, *benchmarking*, TQM, täppistarnete meetod, õppiv organisatsioon jt meie kaasajal moodsad töökorralduse ja juhtimise meetodid.

Neljandas trükis kirjeldatakse mitmeid uusi organisatsiooni ja juhtimise probleematikat näitlikult lahtiseletavaid skeeme ja mudeleid. Varasemast põhjalikumalt valgustatakse grupipsühholoogia küsimusi. Eraldi peatükis käsitletakse muudatuste juhtimise temaatikat. Soovitava kirjanduse loendisse on juurde lisatud paarikümne hilja- aegu eesti keeles avaldatud juhtimisalase raamatu kirjed.

Viiendasse väljaandesse on lisatud rakendusuuringute sihte ja võimalusi tutvustav peatükk „**Organisatsiooni psühholoogilise uurimise suunad ja vahendid**“ Selles tuuakse lugejani kümme- kond käepärast mõõdikut organisatsiooni diagnostikaks, tööhäirete välja- selgitamiseks, emotsionaalse õhkkonna määratlemiseks, kollektiivi liikmete rahulolu ja ootuste uurimiseks, asutuse võtmeisikute koos- töö taseme üle otsustamiseks, juhtide kompetentside hindamiseks jne. Õppevahendis toodud küsimustikke võivad „Ärijuhtimise psüh- holoogia“ lugejad kasutada ka iseseisvalt, tingimusel, et nad on auto- riga selles eelnevalt kokku leppinud. Autoriga kontakti võtmiseks palun külastada ta kodulehekülge [www.kidron.ee](http://www.kidron.ee) või saata talle sõ- num aadressil [mondo@hot.ee](mailto:mondo@hot.ee)

# I Juhtimise olemus ja valdkonnad

## Kes on juht?

1. Vähemalt ühe isiku ülemus,
2. kes valdab tarvilikku mõjujõudu,
3. seab tegevuse eesmärged, korraldab, kontrollib,
4. suudab inimeste käitumist sihipäraselt mõjutada,
5. saavutab tulemused teisi tööle pannes,
6. loob tulemuste saavutamiseks tarvilikke ressursse ja tingimusi,
7. tagab vastuolude tuvastamise, loomise ja ületamise kaudu seatud sihtide saavutamise,
8. seisab hea organisatsiooni kestuse ja arengu eest.

## Äriettevõtte viis traditsioonilist juhtimisala

1. Finantsjuhid: finantsarvestus ja investeerimine,
2. turundusjuhid: toote hinnakujundus, müük, reklaam (*product, price, place, promotion, people, process*),
3. personalijuhid: mehitamine, nõustamine, koolitamine,
4. haldusjuhid: administreerijad,
5. operatsioonijuhid: tootmise korraldus, sisseseade korras-hoid, kvaliteedi kontroll jne.

## Juhtimistegevuse kaks külge (seitsme s-i skeem)

### Juhtimine

- ♦ strateegia (*strategy*)
- ♦ struktuur (*structure*)
- ♦ süsteemid (*systems*).

## Eestvedamine (liidriks olek)

- ◆ isikkoosseis (*staff*)
- ◆ stiil (*style*)
- ◆ oskused (*skills*)
- ◆ eesmärkide teadvustamine (*shared goals*).

## **Juhi käitumise kaks suundust**

### A Ülesandele ja tulemustele pühendumine (*management*)

- ◆ probleemide tõstatamine
- ◆ ülesannete andmine ja võtmine
- ◆ uute lahenduste pakkumine
- ◆ info otsimine
- ◆ kriitilisus.

### B Inimestele ja suhetele pühendumine (*leadership*)

- ◆ osavõtlikkus
- ◆ julgustamine
- ◆ vastuolude silumine
- ◆ tulemustele kannustamine
- ◆ naljatamine
- ◆ nõustumise demonstratsioon
- ◆ kompromissivalmidus.



## Juhtimisega seotud 8 põhitegevust Ü. Vooglaiu järgi

tegevus	objekt	eeldus
juhtimine	protsessid	täitmine
valitsemine	inimesed	allumine
haldamine	materiaalsed väärtused	hooldamine
valdamine	teadmised	kasutamine
sidustamine	süsteemid	koostöö

### Ettevõtte juhtimise 8 põhiprintsiipi

T Peters & D. Waterman; D. Boddy, R. Patoni (1998) järgi

#### 1. Tegevusse haaratus

- ♦ Projektülesannete täitmiseks moodustatakse väikesi mobiilseid ajutisi probleemrühmi.
- ♦ Suhtluses peetakse esmatähtsaks omandada tööala kesksed põhimõisted ja nende kasutamine ametialases tegevuses selgeks õppida.
- ♦ Komplekssete probleemide lahendamisel eelistatakse ressursse rakendada seal, kus neist on kõige enam abi muudatuste algatamiseks.

#### 2. Lähedus tarbijale

- ♦ Tooted püütakse sobitada sellesse turunišši, mis vastaks võimalikult hästi tarbija ootustele kauba kvaliteedi ja töökindluse suhtes.

#### 3. Iseseisvus ja ettevõtlikkus

- ♦ Võim detsentraliseeritakse ja delegeeritakse sellele tasandile, kus see on kõige tarvilikum; firmas hinnatakse uuendusmeelsust ja ollakse salliv tekkivate vigade suhtes.

#### 4. Tootlikkus

- ♦ Töötajaid käsitatakse isiksustena ja firma põhiresursina, keda juhtkond on kohustatud usaldama, austama ja eduka tegutsemise huvides aitama.

#### 5. Innustavate väärtuste rõhutamine

- ♦ Töötajais püütakse kinnistada firma põhiväärtusi, arendada neis missiooniteadvust ja meietunnet; bürokraatlike meetmete rakendamisest olulisemaks peetakse inimeste innustamist.

#### 6. Tegutsemine põhimõttel "kivi kivi peale"

- ♦ Organisatsiooni arendamine rajaneb oma tugevate külgede tundmisel ja turuniši otsingul.

#### 7. Lihtsad protseduurid, väikesed koosseisud

- ♦ Eelistatakse konkreetse vastutuse siirmist, formaalseile maatriksorganisatsioonidele omase kahekordse allumise vältimist ja tegutsemist väikesearvulistes allüksustes.

#### 8. Distsipliini ja vabaduse ühtsus

- ♦ Töötajate kontroll on tasakaalustatud nende autonoomiaga.

### **Kolme juhtimisviisi võrdlus**

Thurley ja Wirdenius (1989); D. Boddy, R. Patoni (1998) järgi

#### A Euroopa juhtimisviis

1. Otsuseid püütakse teaduslikult ja ratsionaalselt põhjendada.
2. Otsustamine on enamini pragmaatiline kui üldkehtivast teooriast lähtuv.
3. Personali püütakse tööprotsessi emotsionaalselt kaasa haarata.

4. Sotsiaalne kapital väljendub firma käitumismallide, teadmiste ja oskuste varus.
5. Püütakse lähtuda demokraatlikust juhtimisviisist ja väärtuste pluralismist.
6. Firma töötajate vahel arendatakse loomingulist koostööd ja ühisõpet.

## B Ameerika juhtimisviis

1. Järgitakse tuntud juhtimisteaduste põhimõtteid.
2. Au sees on klassikalised juhtimisteoriad.
3. Individualism kollektivismi asemel.
4. Esiplaanil konstruktiivsed inimsuhted: töötajad arendavad omavahel laiaulatuslikku koostööd.
5. Situatiivsuse põhimõte: firma võimalused tuleb kokku sobitada olukorra võimalustega.
6. Organisatsiooniliste muudatuste plaanipärane sisseviimine.
- 7 Olulisel kohal on strateegiline juhtimine.

## C Jaapani juhtimisviis

1. Kollektiivne vastutus.
2. Rollide vahetus ja töökohtade rotatsioon.
3. Alluvate usaldamine.
4. Kõigi töötajate kaitse.
5. Karjääri ulatuslik planeerimine.
6. Pragmaatiline kohanemine olukorra võimalustega.
- 7 Samastumine kompanii, väikerühma ja kolleegidega.

## **Juhtimiseetika ABC**

### Juhtide sotsiaalne vastutus:

- omanike ees lasub neil kohustus anda ettevõtlusega tulu,

- töötajate ees vastutavad juhid vastavalt tööseadustele ja organisatsiooni sise-eeskirjale,
- tarbijate seisukohalt on oluline toodete ohutus ja tarbijate tervise kaitse, aga samuti eksitava reklaami vältimine.

#### Eksitava reklaami tunnuseid:

- rõhutatakse vaid toote häid omadusi, jättes midagi olulist kõrvale,
- toote eeliseid rõhutatakse statistiliselt kontrollimatute andmetega,
- rõhutatakse midagi muud kui kauba põhiootust.

#### Juhi eetika asetavad proovile järgmised tegurid:

- väga tugeva konkurentsiga keskkond,
- väga vaene keskkond,
- organisatsiooni suur sõltuvus teis(t)est (sidusorganisatsioonidest, konkurentidest),
- omanike tugev surve,
- personali tööga rahulolematuse,
- juhi õiguste kärpimine,
- kiirete muutuste ja uuenduste nõue.

#### Juhi väike eetikakoodeks

1. Järgi seadusi.
2. Võta ametisse õiged inimesed.
3. Juhi pigem käitumisnormide kehtestamise kui reeglite seadmisega.
4. Väldi valetamist.
5. Austa kliente ja töötajaid.
6. Püüa olla oma käitumisega alluvaile eeskujuks.

## **II Juhi jõuvarud ja autoriteedi allikad**

### **Eduka juhi 7 tunnust**

1. Energilisus,
2. ettevõtlikkus,
3. entusiasim,
4. kohanemisvõime,
5. suhtlemisoskus,
6. eneseusaldus,
7. pingetaluvus.

### **Eduka juhi omadusi**

Gary A. Yukli käsituses (R. Alase (1999) järgi):

kohanemisvõime,  
sotsiaalne tundlikkus,  
kõrge saavutusvajadus,  
enesekehtestamise oskus,  
koostöövalmidus,  
dominantsus,  
enesekindlus,  
energilisus,  
stressitaluvus,  
soov vastutada.

House järgi (R. Alas, 1999) on karismaatilisel juhil järgmised omadused:

enesekindlus,  
domineerimissoov,  
rollide paindlik valdamine,  
muljeloomise oskus,  
isiklik veetus ja külgetõmme.

## **XXI sajandi juhi tähtsaid omadusi**

- ◆ Meelekindlus ja enesevalitsemise oskus,
- ◆ kindel väärtushierarhia,
- ◆ orienteerumine inimestele,
- ◆ selged eesmärgid,
- ◆ probleemilahendamise oskus,
- ◆ keskkonnatunnetus,
- ◆ loovus,
- ◆ innovaatus,
- ◆ paindlikkus,
- ◆ mõjustamisvõime,
- ◆ sobiva juhtimisstiili kasutamise oskus,
- ◆ eestvedamise oskus,
- ◆ oskus teisi õpetada,
- ◆ oskus moodustada ja arendada tõhusaid koostööüksusi,
- ◆ orienteerumine tulevikule.

## **Juhi autoriteeti kujundavad tegurid**

1. Tööandja positsioon,
2. ametikoha staatus,
3. eruditsioon,
4. oskusteabe valdamine ja informeeritus olulistest asjadest,
5. mõjukad tuttavad,
6. stimuleerimise ja sanktsioneerimise vahendite valdamine,
7. toetajad organisatsioonis,
8. isiksuslik sarm (karismaatus),
9. juhi rollide asjatundlik täitmine,
10. kogemused ja eruditsioon.

## Võimu allikad

### 1. Frenchi ja Raveni käsituses (1959)

- ◆ seaduslik võim,
- ◆ tasul põhinev võim,
- ◆ sunnile toetuv võim,
- ◆ karismaatiline võim (põhineb juhi isikuomadustel),
- ◆ pädevusel põhinev võim.

### 2. Halesi kontseptsioon (1993)

- ◆ füüsiline võim põhineb teiste füüsilise mõjustamise võimalusel,
- ◆ majanduslik võim eeldab organisatsiooni ressursside jaotamise õigusi,
- ◆ teadmiste võim:
  - *administratiivsed teadmised* eeldavad firma tegevust peegeldava info valdamist,
  - *tehniliste teadmiste* taseme määrab tehnoloogilise info omamise määr,
- ◆ normatiivse võimu ressursid on seotud organisatsiooni-kultuuri tundmise ja valdamisega; siia kuuluvad nt ideed, veendumused, väärtused.

### 3. Juhtkonna võimu allikad (Morgan (1997))

- ◆ Üksikisiku või grupeeringu autokraatia,
- ◆ ulatuslikul paberimajandusel põhinev bürokraatia,
- ◆ valitsevate rühmituste koalitsioonilepped,
- ◆ esindusdemokraatia ehk otsustamisel osalemise võimaldamine valitud vähemikule,
- ◆ otsene ehk tõeline demokraatia.

## **Juhtimise tsentraliseerimine ja detsentraliseerimine**

### **Kriteeriume:**

- ◆ majanduslikud kaalutlused,
- ◆ organisatsiooni suurus,
- ◆ ettevõtte tegutsemisala

### **ja tingimusi:**

- ◆ tulemuskeskne tegutsemine,
- ◆ töötajate enesekontrolli edendamine.

### **Detsentraliseerimise plussid:**

- ◆ tööde vahetuil tegijail on rohkem vastutust,
- ◆ väheneb tippjuhtide koormatus,
- ◆ juhtide reservi loomulik ettevalmistamine,
- ◆ refleksiivjuhtimise võime areng,
- ◆ vähem muret koordineerimise pärast,
- ◆ kiirem otsustamine,
- ◆ operatiivne tegutsemine ekstreemolukorras.

### **Ennatliku või ülemäärase detsentraliseerimise ohud:**

---

---

---

## **Eesti juhtide probleeme**

### **H. Kripsi järgi**

1. Juhid ei pööra alluvate vajadustele, soovidele ega isikomadustele piisavat tähelepanu.
2. Juhid ei toeta alluvate ametialast ega isiksuse arengut.



3. Juhid varjavad alluvate eest olulist informatsiooni.
4. Juhid kamandavad.
5. Juhtidel on kalduvus suhtuda alluvatesse nagu lastesse.
6. Alluvate arvamusi ei arvestata, kui need on vastuolus juhi mõtetega.
7. Eksimuste korral püütakse inimest karistada, selmet keskenduda vea parandamisele.
8. Juhid on upsakad.
9. Juhid ei söanda oma ülemusega vastuollu minna isegi siis, kui neil on õigus.
10. Juhid väldivad vastutust.

### **Ebaedukate juhtide kümme tunnust**

M. Tamme (1999) järgi

1. Juht ei arvesta alluvatega, tal on karm, hirmu sisendav, survet avaldav stiil.
2. Juht on külm, ükskõikne, kõrk.
3. Juht kasutab tema usaldamist kurjasti ära.
4. Juht on ambitsioonikas, huvituses ennekõike enda karjäär-rist.
5. Juhil tekib ettevõtluses ja äris suuri probleeme.
6. Juht ei anna alluvaile vajalikke õigusi ega arenda meeskonnatööd.
7. Juht ei oska asjatundlikult mehitada.
8. Juht on võimetu strateegiliselt mõtlema.
9. Juht ei suuda kohaneda enesest erineva ülemusega.
10. Juht on liiga sõltuv enda ülemusest.

## Ülemuse ja juhi 10 erinevust

M. Tamme (1999) järgi

1. Ülemus käsutab, administreerib, liider teeb uuendusi.
2. Ülemus hoiab käigus, liider arendab.
3. Ülemus keskendub süsteemile ja struktuurile, liider inimestele.
4. Ülemus tegutseb kontrollile lootes, liider sisendab vastutust.
5. Ülemusel on lühiajalised kavad, liidril pikaajalise tegutsemise visioon.
6. Ülemus küsib kuidas? ja millal?, liider küsib mis? ja miks?.
7. Ülemus hoiab silme all lähedast ala, liidri pilt on horisondil.
8. Ülemust rahuldab *status quo*, liider soovib seda muuta.
9. Ülemus on nagu ustav sõjamees, liider on aga iseenda peremees.
10. Ülemus teeb asju õigesti, liider teeb õigeid asju.

## Endised ja praegused juhid

D. Boddy, R. Patoni (1998) järgi

<u>XX sajandil</u>	<u>XXI sajandil</u>
Otsustavus	ametialase positsiooni tähen- duse nõrgenemine
Täpsed ettekirjutused	empaatia
Käsundamine, korraldamine	meeskonnatöö
Isoloeeritus	koostöö
Agressiivsus	kirgastumine
Lääs	Ida
Mehelikkus	naiselikkus

## Võitja ja kaotaja

M. Klemi (1986) järgi

<u>Võitja</u>	<u>Kaotaja</u>
Lausub: "Tehkem asjad selgeks."	Lausub: "Keegi ei tea seda."
Teab, millal öelda JAH, millal EI	Kaldub JAH või EI ütlema väär- ras kohas
Töötab Kaotajast enam, aga ometi on tal rohkem vaba aega	Sipleb pidevas ajahädas, jõudma- ta teha seda, mis tarvis
Tunnistab enda vigu ning püüab neid parandada	Salgab oma vigu või palub nende pärast andestust
Tunnistab, et pole veel sel ta- semel, mis sooviks olla	Leiab mõne teise, kellest ta on ikkagi parem
Hindab enam enese austamist kui soosimist	Peab soosingut austusest tähtsa- maks
On küllalt tugev, olemaks ta- gasihoidlik	Ei oska kuidagi tagasihoid- likkusest jõudu saada
Kujundab olusid	Laseb oludel ennast ohjata
Lausub: "Ma ei väljendanud end küllalt selgesti."	Lausub: "Te saite minust valesti aru."

### **Kuidas olla edukas liider?**

#### **Algata protsesse:**

- ◆ töötamist
- ◆ enesetäiendamist
- ◆ uuendustegevust
- ◆ koordineerimist
- ◆ seadmete hankimist
- ◆ turu hõivamist
- ◆ uute töömeetodite sisseviimist...

#### **ole entusiastlik:**

- ◆ nõupidamistel
- ◆ igapäevasel suhtlemisel
- ◆ korralduste jagamisel
- ◆ õpetamisel...

**aita teistel tegutseda**

**ole ise eeskujuks**

**hinda saavutusi**

### **Juhtimisoskuse arendamiseks**

- ◆ Harjuta end oma **tahet** teostama, mitte järgima tujusid ja soove.
- ◆ Ole **sihikindel**.
- ◆ Taotle kindlaid **tulemusi**.
- ◆ Võta endale **vastutus**.
- ◆ Mõtle **positiivselt**.
- ◆ Eelista olla lõbustatud **optimist**, mitte **tõsimeelne** iriseja.
- ◆ Ole **enesekindel**, mitte upsakas ja tähtis.
- ◆ Näe probleemis **väljakutset**.

- ◆ **Õpi vigadest.**
- ◆ **Ületa ülitundlikkus.**
- ◆ **Ole suuremeelne ja andestav.**
- ◆ **Tee otsused õigeaegselt.**
- ◆ **Järgi kõrgemaid väärtusi.**
- ◆ **Sõlmi liite teiste juhtidega.**
- ◆ **Innusta alluvaid.**
- ◆ **Taga alluvaile kindlustunne.**
- ◆ **Paku teistele isalikku (emalikku) kaitset.**
- ◆ **Täida tarmukalt juhirolle.**

### **III Juhi põhiülesanded ja rollid**

#### **Eesmärkide formuleerimine ja täpsustamine**

##### Sihiseadmine võimaldab:

- muuta eesmärgid tegevusteks,
- anda tegutsemiseks kindla suuna,
- määratleda organisatsiooni pikaajalised prioriteedid,
- kujundada organisatsiooni tegevuse kontrollimiseks sobivad standardid.

##### Eesmärkide 8 ala

P. Drucker, M. Tamme (1999) järgi

1. Toodete turustamine,
2. uuenduste algatamine ja juurutamine,
3. tootlikkuse näitajad,
4. materiaalsed ressursid,
5. tootmise tasuvus,
6. juhtide vastutus ja tööviljakus,
7. tööliste tootlikkus ja töörahulolu,
8. organisatsiooni ja juhtide sotsiaalne vastutus.

#### **Planeerimine**

##### Kavandamine kui vastuolude ületamine

1. Ületada vastuolud kiire kasumi saamise ja pikaajalise kasvu vahel,
2. ületada vastuolud tasuvuse ja konkurentsivõime vahel,
3. ületada vastuolud läbimüügi suurendamise ja arendustegevuse vahel,

4. ületada vastuolud turu põhjaliku hõivamise (turul kinnistumise) ja uute turgude vallutamise vahel,
5. ületada vastuolud tootmise kasvu ja äritegevuse stabiilsuse vahel,
6. ületada vastuolud olemasoleva säilitamise ja muudatuste sisseviimise vahel.

## Korraldamine

### Kuidas anda korraldust?

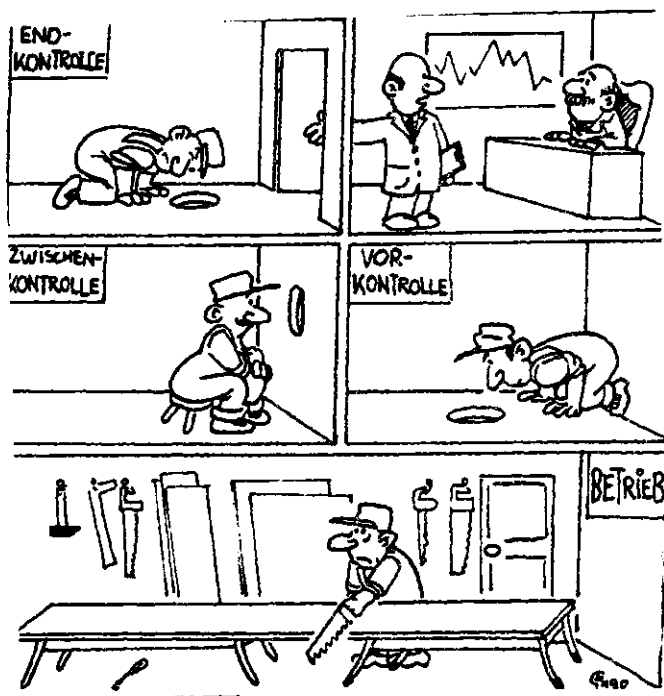
- ◆ Püstita selge eesmärk.
  - Mida teha?
  - Kes peaks tegema?
  - Mis ajaks teha?
- ◆ Väljendu arusaadavalt.
- ◆ Põhjenda, miks just see isik peab ülesande täitma.
- ◆ Rõhuta ülesandes olulist.
- ◆ Juhenda parajal määral.
- ◆ Kehtesta kvaliteedinõuded.
- ◆ Kindlusta täitja vahenditega.
- ◆ Maini stiimuleid ja meenuta sanktsioone.
- ◆ Jäta täitjale vabadus töövõtete valikul.

## Kontrollimine

### Kuidas alluvaid kontrollida?

- ◆ Leia *strateegilise kontrolli* sobivad punktid.
- ◆ Tee selgeks korduvad vead ja nende põhjused:
  - lohakuks,
  - asjatundmatus,

- kehvad töövahendid,
- ülesande valesti mõistmine.
- ◆ Rakenda meetmeid vigade vältimiseks.
- ◆ Rakenda pehmet kontrolli nõustaja või koolitajana.
- ◆ Hoidu nuhkivast kontrollist.
- ◆ Vali parim kontrolliviis:
  - eel-, järel- või protsessikontroll.



Eel-, järel- ja protsessikontroll I. Römlingi järgi

### Eelkontrolli võimalusi (töölevõtul)

- ◆ Panna võimed proovile,
- ◆ ülesandest arusaamine,



- ◆ küsida avamusi,
- ◆ kontrollida oskusi, teadmisi,
- ◆ proovitöö,
- ◆ testid,
- ◆ soovituskiri,
- ◆ kohtu poolt karistatus,
- ◆ rollimängud, situatsioonid,
- ◆ tervisekontroll,
- ◆ töövahendite olemasolu,
- ◆ töötingimuste kontroll,
- ◆ kas saadakse aru, mis on oluline ja mis vähem oluline,
- ◆ kas inimene on varem samasuguseid töid teinud,
- ◆ vajalike teadmiste olemasolu,
- ◆ kas töötaja on meeskonnamees,
- ◆ vanus,
- ◆ ülesande täitmise kava.

Organisatsiooni kontrollisüsteemid J. Schermerhorni järgi; H. Roots, 2001.

Kontrolli saab teostada:

- ◆ Administratiivse kontrolli kaudu: igapäevased juhtimistoi-  
mingud
- ◆ Eesmärkide seadmise ja strateegilise planeerimise kaudu
- ◆ Organisatsiooni poliitika kaudu
- ◆ Protseduuride kehtestamise kaudu
- ◆ Personali valiku ja koolitamise kaudu
- ◆ Töötulemuste hindamise ja atesteerimise kaudu
- ◆ Töökohtade planeerimise ja organisatsiooni struktuuri kaudu

- ◆ Töönormide kehtestamise kaudu
- ◆ Organisatsioonikultuuri (väärtuste kujundamise, uskumuste tugevdamise) kaudu

## **Delegeerimine**

### Mida delegeerida?

#### Ülesandeid:

rutiinitööd, kirjatööde algvariandid, projektid, läbivaatamisele kuuluvad materjalid, lähteandmed kokkuvõtete tegemiseks.

#### Funktsioone:

kindel tegevusala, personalitöö, turundus, uurimistööd...

#### Eesmäärke:

kindel läbimüük, toodang, tööjärgu lõpetamine jne.

#### Õigusi:

aruandluskohustus.

### Kuidas delegeerida?

- ◆ Ülesande kirjeldamine ehk korralduse andmine.
- ◆ Prioriteetide kehtestamine: mis teha esimeses, mis teises järjekorras.
- ◆ Toetus ja abi: kellelt seda saada.
- ◆ Vastutus: mille eest konkreetselt.
- ◆ Tähtajad, kontroll.

### Delegeerimine on takistatud, kui:

- ◆ juht ei suuda oma tegevust planeerida,
- ◆ juht kardab, et alluvad teevad midagi temast paremini,
- ◆ juht pelgab läbikukkumise riski,
- ◆ juht kahtleb alluvate võimes teha kvaliteetset tööd.

### Delegeerimise kasu:

- ♦ juht ei pea tegelema pisasjadega,
- ♦ aliivate pädevus, algatusvõime kasutatakse ära,
- ♦ kord paikapandud tööjaotus lubab edaspidi aega kokku hoida,
- ♦ juhil jääb rohkem aega oma töö sõlmprobleemidega tegelemiseks.

☛ Ja riskid (mõttele ise!):

---

---

---

---

---

### Delegeerimise 8 põhireeglit

- ♦ Ära delegeeri, kui võid elimineerida.
- ♦ Delegeeri ka neid töid, mida ei raatsi.
- ♦ Delegeeri eesmärged, mitte toimimisviise.
- ♦ Anna kohustusi jaotades ka õigusi.
- ♦ Hoolitse õiglase tööjaotuse eest.
- ♦ Juhuslike tööde andmisel arvesta alluva võimete ja eeldustega.
- ♦ Ära koorma tublimaid üle ja ära jäta laisemaid tööta.
- ♦ Saavutad juhina rohkem mitte ise rühmates, vaid teisi ohjates.

## **Kuidas alluvaid innustada?**

- ◆ Lihtne ja selge stiimul toimib tõhusamini.
- ◆ Kiire tunnustus on mõjusam kui hilinev.
- ◆ Ära looda ühele stiimulile, vaid kasuta mitut korraga.
- ◆ Rõhuta igäihe panust suure eesmärgi järgimisel.
- ◆ Arvesta seda, et osalusel ja otsustamisel kaasaráákimine on samuti táhtsad stiimulid.
- ◆ Jaga tunnustust soojas toonis.
- ◆ Kaudseks tunnustuseks on siiras rõõm kellegi kordaminekust.
- ◆ Asjalikkus ja loomulikkus veenab enam kui nüüd-ma-hakkan-sind-kiitma-poos.
- ◆ Varjatud tunnustuseks on inimeste márkamine ja nende arvamuste heakskiitmine.
- ◆ Teiste juuresolek võimendab tunnustust.

## **Kuidas alluvat arvustada**

M. Klemi (1986) soovitusi

- ◆ Ára lase negatiivsetel tunnetel enda üle võimust võtta.
- ◆ Eelistá umbisikulist pöördumist: "Selle tööga võinuks ka kiiremini valmis saada."
- ◆ Kui oled ebaõnnestumises ka ise kaudselt süüdi, tunnista seda.
- ◆ Kui probleem on lahti seletatud, lepi alluvaga kokku, millal ta tehtud vead parandab.
- ◆ Tee kriitikat tõsisel toonil. Anekdootide vestmine on kohatu.
- ◆ Ürita jutuaamise lõpul leida midagi positiivset, náidates sellega üles oma head tahet.

- ◆ Ning lõpuks: väldi sääraseid teravust lisavaid sõnu nagu:
  - alati,
  - mitte kunagi,
  - kõik teised töötajad,
  - keegi muu ei...

## Koordineerimine

Koordineerimine on organisatsiooni üksteisest sõltuvate allüksuste tegevuste ühendamine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

### Sõltuvusliigid

1. Panuste mehaaniline liitmine
  - ◆ Iga allüksus toimib omaette.
  - ◆ Kasumid ja kulud arvestatakse lõpuks kokku.
2. Panuste liitmine lisakriteeriumide rakendamisega
  - ◆ Kokkuvõtete tegemisel arvestatakse näiteks uute toodete väljatöötamist, turu hõlvamist, personali väljaõpet jm.
3. Järgnevuslik sõltuvus
  - ◆ Ühe allüksuse väljund kujuneb teise sisendiks.
4. Sümmeetriline vastastikune sõltuvus
  - ◆ Allüksused mõjustavad enam-vähem võrdselt üksteise töö tingimusi ja tulemuslikkust.
5. Asümmeetriline sõltuvus
  - ◆ Ühe allüksuse teisest sõltuvus on märksa suurem kui teisel.

☛ Leia järgnevusliku sõltuvuse näiteid:

a) veondusfirmas

---

b) hulgilaos

---

### Koordinatsiooni parandamise...

a. eeldused:

- ◆ tulemuskeskne tegutsemine,
- ◆ töötajate enesekontrolli edendamine,

b. meetmed:

- ◆ sidepidaja ametikoht,
- ◆ info vahetamise tõhustamine,
- ◆ projektülesannete lahendamine.

## **Funktsioonide spetsialiseerimine**

### Kitsa spetsialiseerumise...

eelised:

- ◆ vilumuste kiirem omandamine,
- ◆ suur jõudlus (kvantiteedi osas),
- ◆ ajasääst (ühele ülesandele, töökohale kinnistamine, kindel riistvara jne),
- ◆ kiire väljaõpe,

puudused:

- ◆ vähe iseseisvust,

- ◆ töö tundub olevat madala prestiižiga,
- ◆ üheülbaline tegevus hakkab tüütama,
- ◆ arenguvõimalusi on napilt,
- ◆ karjääri väljavaated on ähmased,
- ◆ üksluise töö tõttu langeb toodangu kvaliteet,

#### puuduste ületamise teed:

- ◆ tööde rotatsioon,
- ◆ uute tööülesannete lisamine,
- ◆ töö liigiline laiendamine,
- ◆ töö sisuline rikastamine,
- ◆ individuaalse vastutuse suurendamine,
- ◆ suhtlemisliinide elavdamine,
- ◆ töö olulisuse tõstmine,
- ◆ tagasiside kiirendamine,
- ◆ iseseisvuse suurendamine,
- ◆ meeskonnatöö rakendamine.

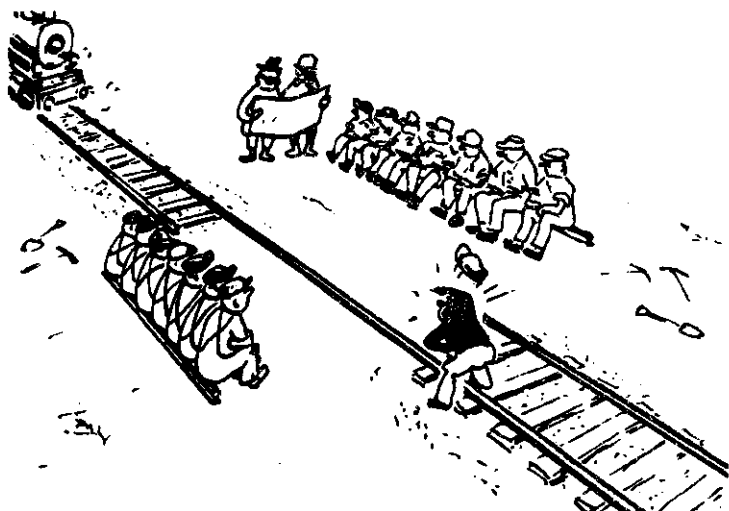
### **Projektijuhtimise 7 etappi**

1. Sea projektile kindel eesmärk.
2. Kehtesta töö lõpliku valmimise tähtaeg.
3. Jaota projekt komponentideks ja viimased omakorda tööplokkideks.

Kui projekt on ebamäärane või väga laiaulatuslik, alusta selle teostamist PROBLEEMIDE väljatoomise ja plokkidesse jaotamisega.

4. Sea tööplokkidele pühendumine kindlasse järjekorda:
  - a) iteratiivseteks sammudeks,
  - b) paralleelseteks ülesanneteks.

5. Kehtesta ka etappidele kindlad tähtajad.
6. Delegeeri projektis osalejaile ja väliskonsultantidele kindlad ülesanded.
7. Kanna iseendale võetud kohustused ja ülesanded märkmik-kalendrisse ning kriipsuta need vastavalt tehtud töödele läbi.



## Otsustamine

1. Otsustamise vajalikkus tekib valikuolukorras, kus arvesse tuleb üle ühe alternatiivi, tegevusjätku, käitumisviisi.
2. Otsustamise olemuseks on probleemolukorra analüüsi kaudu selle optimaalse lahenduse väljatöötamine.
3. Otsustamisel võib toetuda juhtumianaloogiale ("Sellises olukorras on talitatud nõnda"), intuitsioonile ("Sisetunne ütleb, et peaksime tegutsema nõnda"), loogilisele arutlusele, erinevate meetodite kombineerimisele ja loova mõtlemise tehnikatele.
4. Juhi ametikoht eeldab kiire ja kindlameelse otsustamise valmisolekut.



5. Paljud otsused kujutavad endast kompromissi soovitava saavutamise ja kardetu vältimise vahel.
6. Igal olulisel otsusel on (positiivsed või negatiivsed) järelmõjud.
7. Probleemolukorras otsustamise laadist sõltub uute järgnevate otsuste vajalikkus.
8. Asjatundlikuks otsustamiseks on vaja:
  - ◆ ametialaseid õigusi,
  - ◆ olulistest asjadest informeeritust,
  - ◆ vastutustunnet,
  - ◆ initsiatiivi,
  - ◆ eesmärgitunnetust,
  - ◆ vajalike ressursside, vahendite valdamist.
9. Ülalmainitud eelduste puudumine kahandab juhi valmisolekut otsuseid langetada, suurendab väärade otsuste vastuvõtmise riski ning kahandab otsuste elluviimise väljavaateid.
10. Otsustamist võib hõlbustada ja kiirendada, kui (uudne) probleemolukord lahti mõtestada varem esinenud tüüpjuhtumi kordumisena, kus rakendati edukalt mingit tegutsemistaktikat (probleemi lahendusvarianti).
11. Olukordade näilik korduvus võib paraku varjutada nende tekke asjaolude tähendusrikkaid momente.
12. Probleemide kiireks ja asjatundlikuks uurimiseks on soovitatav kasutada säärast käepärast algoritmi võttestikku, mis avaks probleemi järgemööda selle kolmes aspektis:
  - ◆ milles probleem seisneb?
  - ◆ millest probleem (lahendamist ootav küsimus, raskus, vastuolo, vajakajäämine) tekkis?
  - ◆ kuidas probleemi võiks lahendada?

13. Probleemi lahendamisel võib rakendada:

- ◆ kosmeetilisi, olukorda näiliselt lahendavaid võtteid,
- ◆ radikaalseid meetmeid,
- ◆ probleemi ajutiselt leevendavaid kiirmeetmeid,
- ◆ pikaajaliselt toimivate abinõude süsteemi,
- ◆ probleemilahenduse sidumist teiste lähedaste küsimuste lahendamisega.

14. Probleemi (ning selle analoogiaid) tulevikus ennetavaid abinõusid:

tajutud puudused v nähtud võimalused → probleem  
→ arutus → lisainfo → ekspertabi → uus arutus  
→ lahendusvariandid → otsus → elluviimise meet-  
med → kontroll → reguleerivad meetmed → kontroll

Skeem näitab, kuidas otsustamine lülitub probleemide püsitamise ja nende lahendamisega seotud tegevuste jadasse.

#### Otsustamise etapid

Kepner-Treque'i (1955) järgi

- ◆ Otsuse vajalikkuse tajumine.
- ◆ Olukorra lahtimõtestamine.
- ◆ Alternatiivsete lahendite leidmine.
- ◆ Potentsiaalsete probleemide ja negatiivsete tagajärgede analüüs.
- ◆ Sobiva variandi valik.
- ◆ Otsuse elluviimine.
- ◆ Tulemuste hindamine ja tagasiside.

#### Mugavalt käepäraseid ja irratsionaalseid otsustamisviise

- ◆ Kiiresti kaelast ära.
- ◆ Nii on ju alati tehtud.

- ◆ Kaua tehtud kaunikene.
- ◆ Homme otsustan.
- ◆ Heidame liisku.
- ◆ Las ülemus otsustab.
- ◆ Kutsume komisjoni kokku.
- ◆ Kolmandat teed ei ole.
- ◆ Pidagem ikka piiri (hoidugem radikaalsest sammust).
- ◆ Taganemisteed ei ole (põletame kõik sillad).

### Otsustamisvalmidust kujundavad tegurid

- ◆ Infot on vähe – infot on hulgaliselt.
- ◆ Lihtsad olukorrad – keerukad olukorrad.
- ◆ Riskivaba tegutsemine – kõrge risk.
- ◆ Selge eesmärk – ebamäärane eesmärk.
- ◆ Ühemõttelised nõuded – vasturääkivad nõuded.
- ◆ Vähe valikuvариante – palju valikuvариante.
- ◆ Tugev surve – surve puudub.
- ◆ Aega on napilt – ajavarud on suured.
- ◆ Suur eneseusk – suur ebakindlus.
- ◆ Individuaalne vastutus – kollektiivne vastutus.

☛ Püüa lahti mõtestada ühe toodud dihhotoomia tähendus otsustamisel

---



---



---

### Otsustusvõimet nõrgendavad asjaolud

- ◆ Püütakse vältida vastutust,
- ◆ hoidutakse endale tähelepanu tõmbamast,
- ◆ keegi on inimese eest kogu aeg otsuseid teinud,
- ◆ ükskõiksus,
- ◆ nõrk pingetaluvus,
- ◆ ebakindlus info nappusest,
- ◆ madal enesehinnang.

### Riskivalmiduse kahandajad

- ◆ Ebakindlus,
- ◆ kartus teha vigu,
- ◆ pehme iseloom,
- ◆ kartus minna otsuse täitjatega konflikti,
- ◆ ajanappus,
- ◆ tööde kuhjumine,
- ◆ eesmärgi hägusus,
- ◆ ei tea ise, mida tahab,
- ◆ pessimism,
- ◆ hirm olla ainuotsustaja,
- ◆ soov minna kergema vastupanu teed,
- ◆ kartus koguda vaenlasi, rikkuda suhteid,
- ◆ vasturääkiva sisuga info,
- ◆ kramplik mõtteviis,
- ◆ tujukus – täna mõtleb üht, homme teist,
- ◆ kitsas silmaring,
- ◆ hirm autoriteedi ees.

## SWOT-i näidisküsimused N. Glassi järgi

<p><b>Tugevad küljed</b> (<i>strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Milles me oleme tugevad?</li> <li>◆ Millised on meie teadmised/oskused?</li> <li>◆ Milles on meie eelised teiste ees?</li> <li>◆ Kuidas saaksime varasemat edu korrata?</li> <li>◆ Mis teeb meid unikaalseks?</li> <li>◆ Miks kliendid meie juurde tulevad?</li> </ul>	<p><b>Nõrgad küljed</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Milles seisneb meie nõrkus?</li> <li>◆ Millistest teadmistest-oskustest meil vajaka jääb?</li> <li>◆ Mida teised meist paremini teevad?</li> <li>◆ Kus meie ettevõtmised on äpardunud? Miks?</li> <li>◆ Milliseid kliendigruppe me ei suuda rahuldada?</li> </ul>
<p><b>Võimalused</b> (<i>opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kas keskkonnas on toimunud meile soodsaid muutusi?</li> <li>◆ Milliseid uusi teadmisi/oskusi me suudaksime omandada?</li> <li>◆ Milliseid uusi tooteid/teenuseid me võiksime pakku- da?</li> <li>◆ Milliseid uusi kliendigruppe me võiksime haarata?</li> <li>◆ Mis teeks meid ainulaadseks?</li> </ul>	<p><b>Ohud</b> (<i>threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kas keskkonnas on toimunud meile ebasoodsaid muutusi?</li> <li>◆ Mis konkurendid kavatsevad?</li> <li>◆ Kas tarbijate vajadused on muutumas meile ebasoodsas suunas?</li> <li>◆ Kas oodatavad muutused majanduse või poliitika val- las võiksid meie huve kahjustada?</li> </ul>

## **Otsustamise võtmeisikud ja -probleemid**

N. Glassi järgi; H. Roots, 2001

### **Otsustamises kaasamängivad võtmeisikud**

- ◆ A – allakirjutaja
- ◆ O – osanik: isik, keda kõige enam ettepanek puudutab ja kes antud küsimuse juhtkonnale otsustamiseks esitab
- ◆ V – väravavaht: võtmeisikuile või ressurssidele ligipääsu kontrolliv isik, kes võib info kulgemist soodustada või takistada
- ◆ M – mõjukas isik, kellel on otsuse allakirjutamisele suur mõju
- ◆ E – ekspert: mingis konkreetses valdkonnas autoriteetne inimene, kellega enne otsustamist konsulteeritakse.

### **Selgitamist vajavad küsimused**

- ◆ **Hoiak:** võtmeisikute praegune suhtumine ettepanekuisse
- ◆ **Roheline tuli:** milliste argumentidega võtmesikud nõusse saada
- ◆ **Punane rätik:** mis võtmeisikuid võiks ärritada
- ◆ **Tahaks teada:** võtmeisikuile esmast huvi pakkuv info
- ◆ **Mida mulle:** mis on ettepanekuist võtmeisikuile endale kasu
- ◆ **Kohtumised:** kuidas kellegagi võtmeisikuist ettepaneku vastuvõtuks soodsaid kokkusaamisi korraldada

## Juhi kümme rolli

H. Mintzbergi alusel, H. Ausmehe (2000) järgi

Roll	Rolli kirjeldus	Tegevuse kirjeldus, lähtudes juhi tööst
	<b>Suhtlemisega seotud rollid</b>	
Tippjuht	Organisatsiooni sümboolne pea, kes täidab igapäevaseid juriidilisi ja sotsiaalseid kohustusi.	Tseremooniad, positsioonist tulenevad kohustused
Liider	Vastutab alluvate motiveerimise ja aktiveerimise, valiku, ettevalmistamise ja eelnevaga seotud tegevuste eest.	Kõik alluvate osavõtul toimuvad tegevused.
Seotaja	Edendab iseregulatsiooni protsessi, sidudes väliseid kontakte ja infoallikaid organisatsiooni tegevusega.	Kirjavahetus, osalemine organisatsiooni välistel nõupidamistel ja muu töö väljaspool.
	<b>Infoga seotud rollid</b>	
Inf. vastuvõtja	Otsib ja saab mitmesugust infot, esineb kui närvikeskus organisatsiooni tuleva ja organisatsioonis ringleva info suhtes.	Posti läbivaatamine, kontaktide loomine.
Inf. levitaja	Interpreteerib ja edastab väljast tulnud infot.	Posti saatmine teistele organisatsioonidele info saamiseks ja nõupidamised, vestlused jne alluvatega.

Esindaja	Edastab organisatsioonist välja informatsiooni plaanidest, poliitikast, tegevusest, saavutustest ja on eksperdiksi nendel aladel.	Osalemine mitmesugustel nõupidamistel, kirjavahetus, esinemine jne
	<b>Otsustamisega seotud rollid</b>	
Ettevõtja	Otsib tegutsemisvõimalusi organisatsioonis ja väljas, täiustab tegevust, uuendab, kontrollib jm.	Osalemine strateegia väljatöötamises, situatsioonide ülevaated, täiustusprojektide esitamine.
Hälvete korraldaja	Vastutab oluliste ja ootamatute hälvete kõrvaldamiseks ettevõetud tegutsemismeetodite valiku ja rakendamise eest.	Strateegiliste ja jooksvate probleemide arutamine ja kriisisituatsioonide lahendamine.
Ressursside jagaja	Vastutab kõigi ressurside jaotamise eest.	Graafikute koostamine, volituste andmine, mitut liiki tegevused, mis on seotud eelarvete koostamise ja täitmisega.
Läbirääkimiste juht	Vastutab kõige tähtsamatel ja olulisematel läbirääkimistel osalemise ja tulemuste eest.	Läbirääkimiste korraldamine.



## Juhi-alluva rollisuhete “ämblikuvõrk”

juhi ettekujutus  
enda rollist

**A**

**D** alluva ettekujutus  
juhi rollist

juhi ettekujutus  
alluva rollist

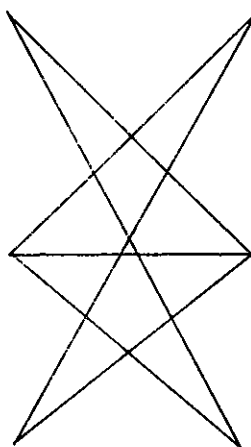
**B**

**E** alluva ettekujutus  
enda rollist

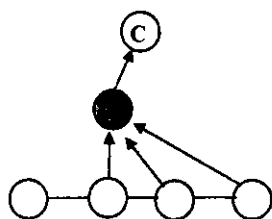
juhi ettekujutus  
enda rollist alluva  
silme läbi

**C**

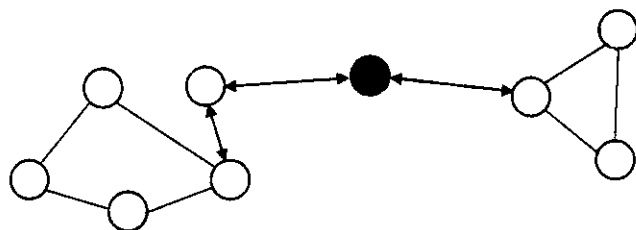
**F** alluva ettekujutus  
enda rollist  
juhi silme läbi



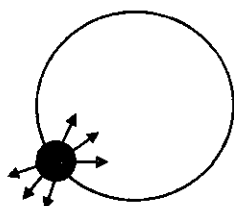
## Rollid organisatsiooni suhtlusvõrgus



Valvur



Sidemees



## Kosmopoliit

### **Rollid juhtkonnas (juhtimismeeskonnas)**

#### Rollide vastandpaare juhtimismeeskonnas:

eestvedaja	kaasatulev
ratsionaalne liider	emotsionaalne liider
muutja	säilitaja
meeskonnalooja	sõltumatu
kultuuri tugisammas	kasumikütt

### **Nõustaja rollid juhtimise konsulteerimisel**

Konsulteerimisel püstitatavad taotlused, taktikad, ülesanded tulenevad olukorra tingimustest ning loovad eeldusi ühe või teise nõustajarolli valikuks. Nõustaja rolle annaks liigitada nende direktiivsuse astme (sekkuvad – teadistavad), erialase diapasooni (spetsialist – generalist), organisatsiooni koosseisu kuulumise (välis- ja sisenõustaja), probleemi käsitlemise laadi (analüütik – soovitude väljatöötaja) järgi. Seni pole välja töötatud ühtset nõustajarollide jaotust: autorid jõuavad eri liigitusaluselt lähtudes lahknemise tulemusteni. Allpool toodud liigituses on kasutatud teistest autoritest enam Lippiti (1977) ideid.

- ♦ Tehniline spetsialist. See traditsiooniline nõustajaroll põhineb mingi kindla eriala sügaval tundmisel ja töökogemustel. Nõustaja põhiülesandeks on probleemide piiritlemine ning eesmärkide kavandamine.

- ◆ Treener (õpetaja). Nõustaja ülesandeks on inimeste õpetamine, kasvatamine, kooolitamine, laiemalt – kaadri arendamine konkreetsete kooolitamisprogrammide korraldamisega.
- ◆ Probleemianalüüsija. Konsultant lahkab kliendi püstitatud probleemi, leides selle tekkepõhjused, arvesse tulevad reguleerimisvõimalused, lahenduse alternatiivid.
- ◆ Sotsiaaltehnoloog taotleb inimeste käitumise muutmist ning töötab selle tarbeks välja juhendmaterjale, mitmesuguseid rakenduslikke ettepanekuid jmt.
- ◆ Sihiseadja suunab kliendi teatud väärtuste tunnistamisele või eelistamisele, kindlate eesmärkide valikule.
- ◆ Faktituvastaja hangib tarviliku andmestiku. Tema eesmärk on saavutatud, kui klient on varustatud uuritavas valdkonnas usaldusväärse infoga.
- ◆ Menetlusspetsialist suunab kliendi tähelepanu sellele, kuidas midagi tehakse (töötatakse, suheldakse). Ta analüüsib inimeste toimimisviise, suhtlust, interaktsiooni ning annab asjaosalistele selle kohta tarbe korral tagasisidet.
- ◆ Reflekteerija registreerib kõik lähiminevikus ning siin ja praegu toimuvad töigad ja edastab oma tähelepanekud asjasthuvitatutele.
- ◆ Alternatiivne spetsialist vaeb probleemi mingilt kindlalt, põhierialadele alternatiivselt eriala- või kogemustasandilt ning töötab välja sellest tulenevad eesmärgid, ülesanded, vahendid, variandid.
- ◆ Innovaator osaleb organisatsiooni uuendamise vajaduse ja potentsiaali määratlemisel, uuendusprotsessi käivitamisel ja käigushoidmisel.
- ◆ Ekspertabi, tutvuste ja sidemete vahendaja pakub oma abi tarvilike asutuste ja inimeste otsingul.
- ◆ Juhendmaterjalide koostaja roll seisneb mingi dokumendi, aruande, eeskirja vms kirjaliku teksti koostamises.

- ◆ Hingearst on kliendile toeks ennekõike sellega, et ta aitab hõlbustava, kaasaelava, aktsepteeriva kuulajana kliendil enesel oma probleemis paremini orienteeruda ning selle lahendamise püüetes otsinguvälja avardada.
- ◆ Rühmatöö spetsialist suunab organisatsiooni liikmed ühistöö tulemuslikkust tõstvate meetoditega (näiteks "Mõttetalgud", "Ajurünnak") tulemuslikumasse koostöösse.

## **IV Klassikalised juhtimisteooriad**

### **XX sajandi alguse töö juhtimise suunad**

pühendusid järgmistele teemadele:

- ◆ tööriistade täiustamine,
- ◆ tööde tehniliste lahenduste täiustamine,
- ◆ töö (eriti käsitsitöö) ratsionaalne korraldamine,
- ◆ töö lihtsustamine,
- ◆ töö etappide planeerimine,
- ◆ tootlikkuse ja tööviljakuse suurendamine.

### **F. Taylori töö organiseerimise printsiibid**

1. Tootmise korraldamiseks tuleb tööd teaduslikult uurida.
2. Töökorralduse teaduslikke aluseid tuleb tutvustada ka täitjatele.
3. Vastutus tootmises jaotub tööliste ja juhtkonna vahel võrdselt.
4. Juhid teevad töid, milleks nad on töölistest paremini ette valmistatud.
5. Juhid vastutavad planeerimise, kvaliteedinormide seadmise, tööde asjatundliku korralduse, tööde järelevalve eest.
6. Inimesi tuleb tööle hoolikalt valida.
7. Töötajate eeldused ja oskused peavad vastama töö iseloomule.
8. Töötajad tuleb oma ülesannete täitmiseks välja õpetada.
9. Inimesi tuleb tööl hüvituste, osalustunde loomise ja neile vastutuse andmise teel innustada.

## Administratiivne koolkond (H. Fayol)

### Juhtimise 14 printsiipi

1. Jaota töö **spetsialiseerituse** alusel: igaühele sarnased tööd.
2. **Võim ja vastutus** olgu tasakaalus.
3. **Distsipliin** on kõigile kohustuslik.
4. Igal alluval olgu **vaid üks ülemus**.
5. Sarnased tegevused tuleb koondada sama **üldjuhtimise** alla.
6. Isiklikud huvid tuleb allutada **firma** huvidele.
7. Töötajaid tuleb õiglaselt **hüvitada**.
8. Võim peab olema **tsentraliseeritud**, koondatud kõrgele.
9. Võim peab kulgema **ülalt alla** kindlat ahelat mööda.
10. Firmas peab valitsema hea koordinaatsiooniga loodud **kord**.
11. Juhid peavad alluvaid **õiglaselt** kohtlema.
12. Firmas tuleb luua **püsiv kaader**, tööjõu voolavust vältida.
13. Alluvate **algatusvõimet** tuleb igati hinnata.
14. Tegevused tuleb **koostöö** ja meeskonnatööga kooskõlastada.

## Bürokraatia koolkond (M. Weber)

Juhtmõte: hea organisatsioon toimib nagu õlitatud masinavärk. Selleni jõudmiseks:

- ◆ kujunda välja **selge tööjaotus**: igaühele selge tegevusala,
- ◆ loo **kindel hierarhia** ehk alluvuste astmestik,
- ◆ piiritle kõik tegevusala **reeglite ja protseduuridega**,
- ◆ tee reeglitele alluvus **sõltumatuks ametikoha täitja isikust**,
- ◆ rakenda tulemuste hindamisel **reglementeeritud edutamissüsteemi**.

## Mc Gregori X ja Y teooria

<u>X teooria</u>	<u>Y teooria</u>
♦ Enamik inimesi on laisad ja võimaluse korral väldivad töö tegemist	♦ Töö on inimese jaoks loomulik tegevus nagu puhkus või mäng
♦ Inimesi tuleb vahetult suunata. Nad asuvad tööle vaid karistuse kartuses	♦ Kui inimene on oma jõupingutused suunanud tulemuse saavutamisele ja ta on sellele tegevusele pühendunud, on ta võimeline ennast ise kontrollima ja juhendama
♦ Enamik inimesi väldib vastust ja neil puuduvad ambitsioonid. Peamine on turvalisus	♦ Keskmist inimest on võimalik õpetada vastutust võtma
♦ Inimesed on teatud mõttes robotid, enamik neist ei ole võimelised loominguliseks ja loovaks tööks	♦ Inimesed on võimelised loominguliseks ja loovaks tööks
	♦ Tänapäeval leiab keskmise inimese intellektuaalne potentsiaal vaid osaliselt kasutamist

## **Juhtimise situatsioonilised käsitlusviisid**

Juhtimise situatsiooniliste teooriate ühine lähtekoht: juhid võivad toimida edukamalt, kui nad kujundavad oma juhtimisstiili situatsiooni sobivaks. See annab võimaluse õppida, kohaneda ja oma puudusi kompenseerida.

### Viis situatsioonilise juhtimisviisi printsiipi

1. Eduka tegutsemise põhieeldus on PAINDLIKKUS.
2. Paindliku käitumise võimalusi tuleb õppida SITUATSIOONI ERIPÄRA – võimaluste ja tingimuste – tunnetamise kaudu.
3. Õige tegutsemise põhimõtted VARIEERUVAD vastavalt situatsioonile ja keskkonnale.
4. Oma ülesannetega paremaks kohanemiseks tuleb juhil vallata ERINEVAID juhtimistehnikaid, meetodeid, teooriaid ja muuta oma stiili.
5. Tegutseda ei tule mitte ideaali, vaid OPTIMAALSE LAHENDI saavutamiseks.

### F. Fiedleri soovitusi situatsioonilise juhtimisviisi juurutamiseks

1. Juhtide-alluvate koostööd organisatsioonis annab parandada juhtkonna koosseisu kujundamisega nii, et juhid oleksid alluvatele hariduse, teadmiste, päritolu jms poolest lähedal.
2. Ülesande struktuuri võib detailsema tööjaotusega muuta suuremas või väiksemas ulatuses struktureerituks.
3. Tuleks silmas pidada, et mõnele töötajale meeldib ülesande minimaalne struktureeritus, teised tahavad, et ülesanne oleks detailselt struktureeritud.
4. Ametikoha autoriteeti (võimu) võib suurendada, andes juhi-le kõrgema ametinimetuse, rohkem õigusi jne.
5. Juhi autoriteet motiveerijana suureneb, kui talle anda õigus alluvate tööd hinnata.



## Eesmärgi raja teooria

Lähtekoht: ükskõik milline juht võib eri olukordades kasutada neli eri juhtimisstiili.

1. **Käsitamise stiil.** Juht käsutab ja alluvad ei võta otsustamisest osa.
2. **Toetav stiil.** Juht on sõbralik ja huvitatud oma alluvatest kui inimestest.
3. **Osavõttev stiil.** Juht küsib, saab teada ja kasutab alluvate arvamusi otsuste tegemisel.
4. **Saavutustele orienteeritud stiil.** Juht esitab eesmärkidega alluvatele väljakutse ja näitab sellega usaldust, et nad on neid eesmärke võimalised saavutama.

Alluvate eesmärkide kooskõlastamiseks nende reaalse tegevusega on valida järgmised teed.

1. Alluvates teadvustatakse ja ergutatakse neid vajadusi, mille rahuldamise üle on juhil mõningane kontroll.
2. Eesmärgi saavutamist tasustatakse.
3. Toetatakse alluvate pingutusi eesmärkide saavutamiseks.
4. Vähendada eesmärkide saavutamisega seotud destruktiivseid pingeid.
5. Suurendatakse alluvate isikliku rahulolu saavutamise võimalusi.

Seega aitab juht alluvatel leida parima raja, seades talle eesmärke ja kõrvaldades tema teelt stressi tekitavaid takistusi.

## **R. R. Blake'i ja J. S. Moutoni juhtimise võrkmodel**

Pühendumine suhetele

ja inimestele

/1...9/

1/9	9/9
Head suhted ja meeldiv õhk-kond on kõrge soorituse näitajaist tähtsamad	Jäägitu pühendumine tööle ja headele suhetele ühtaegu
Minimaalsete pingutustega hakkamasaamine; tööl pole ka inimsuhted tähtsad	Kõik tehakse üksnes tootmistulemuste nimel, inimeste vajadustele ja suhetele ei pöörata tähelepanu
1/1	9/1

Tähelepanu tootmisele /1...9/

## **Vroom-Yettoni juhtimisstiilide käsitus**

### **Autokraatlik**

- Juht lahendab talle kättesaadavat infot kasutades ise probleemi või langetab tarviliku otsuse. Alluvaid ei rakendata probleemi lahendamiseks.
- Juht saab alluvateelt infot ja otsustab seejärel, kuidas probleemi lahendada. Alluvate roll on juhti infoga varustada.

### **Konsulteeriv**

- Juht arutab probleemi alluvatega eraldi, saab neilt ideid ja ettepanekuid, ilma neid grupiks ühendamata.
- Juht arutab probleemi alluvatest moodustatud grupis, saab sealt ideid ja ettepanekuid ning langetab ise otsuse.

- c) Juht arutab probleemi alluvatega kui grupiga. Grupp genereerib üheskoos alternatiive ja hindab neid, kuni konsensuse alusel jõutakse lahenduseni. Juht tegutseb kui eesistuja. Lahendus, mida kogu grupp toetab, võetakse omaks ja teostatakse.

### **Juhtimisstiilide toime meeskonnatöö edukusele**

R. Nurmi, R. Alase (1997) järgi

- ◆ diktaatorlik juhtimine (20–50% lahendusest; parima meeskonnaliikme tulemus),
- ◆ kompromisside otsing (33%; vähem parima meeskonnaliikme tulemustest),
- ◆ integratsioon (100% tulemuslikkust; kogemuste liitmine),
- ◆ sünergia (üle 100% tulemuslikkuse).

### **Süsteemikäsitlus juhtimisel**

- ◆ Üksiknähtusi (inimesi, funktsioone, ettevõtlusliike...) on kergem mõista LAIEMA SÜSTEEMI osadena.
- ◆ Süsteemi iseloomustavad ALAMSÜSTEEMIDE olemasolu, HIERARHIA, STRUKTUUR, FUNKTSIOONID, ENTROOPIA, SÜNERGIA.
- ◆ Kui süsteem ei saa keskkonnast uusi SISENDEID, hakkab see alla käima.
- ◆ Kui süsteem ei anna keskkonda piisavalt VÄLJUNDEID, kahaneb selle mõjujõud.
- ◆ Süsteemid jaotuvad avatuteks ja suletuteks.
- ◆ Majandusorganisatsioonid on avatud süsteemid.
- ◆ Avatud süsteem peab toimetuleku nimel asetuma interaktsiooni keskkonnaga.
- ◆ Juhi eesmärk on kahandada süsteemi entroopiat.
- ◆ Süsteemi ühes osas tekkiv häire mõjutab terviku ülejäänud osi.

### ***Keskkond***

<u>Sisendid</u>	<u>Protsess</u>	<u>Väljundid</u>
Toore	Juhtimine	Tooted
Inimesed	Tehnoloogiad	Teenused
Info		Kasum
Raha		Rahulolu

### ***Tagasiside***

#### Suurte süsteemide iseloomulikke omadusi:

- ♦ tegutsemise efektiivsus varieerub ajas ja süsteemi osades oluliselt,
- ♦ süsteemi osade eesmärgid on vastandlikud,
- ♦ sünergia teke,
- ♦ ideede tiražeerimine ja massitoodang,
- ♦ püsiv vajadus midagi muuta ja täiendada struktuuris,
- ♦ tsentraliseeritus,
- ♦ oma maailma kujundamise tendents.

#### Süsteemi elujõud ja stabiilsus määratakse:

- ♦ kohanemisvõimega,
- ♦ paindlikkusega,
- ♦ koostööpotentsiaaliga,
- ♦ sünergiaga,
- ♦ tagasisidega,
- ♦ resultatiivsusega.

## **V Ärikorralduse ja juhtimise uusimaid meetodeid**

### **JEK (juhtimine eesmärkide kaudu)**

Itaalia majandusteadlase V Pareto (1848–1923) tööst arendatud eesmärkide kaudu juhtimise süsteem tähendab organisatsiooni, selle allüksuste ja üksikute täitjate eesmärkide kindlaksmääramise kooskõlastatud protsessi ning nende eesmärkide kasutamist planeerimisel, tegevuste juhtimisel, kontrollimisel ja inimeste tasustamisel. Selle süsteemi maaletoojaks oli meil juba 1970. aastail M. Habakuk. JEK-i ellukutsumist võib kirjeldada järgmiste sammudena.

1. Tippjuhid seavad organisatsiooni missioonist tulenevalt ettevõtte kesksed strateegilised eesmärgid.
2. Toimides põhimõttel “ülalt alla ja alt üles” seatakse kõigile allüksustele ja töötajatele eraldi eesmärgid, nii et need kokku kataks kogu strateegiliste eesmärkide ala.
3. Tegevusplaanide koostamine paikapandud eesmärkide realiseerimiseks. Sellises plaanis otsitakse vastust küsimustele mida tuleks teha?, kes peaks tegema?, kuidas tuleks talitada? mingi eesmärgi saavutamiseks. Säärased tegevusplaanid koostavad täitjad oma ülemuste kaasabil.
4. Kavade realiseerimine ja enesekontroll. Pärast eesmärkide seadmist ja tegevusplaanide paikapanemist jäetakse täitjaile suhteliselt suur tegutsemisvabadus.
5. Järjepidev vahekokkuvõtete tegemine. Perioodilised kokkuvõtted võimaldavad jälgida, kuivõrd eesmäärke tegelikult realiseeritakse, kõrvaldada takistusi, lahendada probleeme ning tarbe korral eesmärgi korrigeerida. Üldjuhul tehakse kokkuvõtteid kord kvartalis.

6. Saavutatust lõppkokkuvõtte tegemine. Üldjuhul teevad juhid koos alluvatega ühisest tegevusest laiema kokkuvõtte kord aastas. Hinnatakse seda, kuivõrd eesmärkide saavutamine läks korda, millised raskused nende täitmisel ilmnesisid ja mida teha edaspidi tegutsemise täiustamiseks. Hindamine võimaldab edukaid kiita ja vähem edukaid motiveerida senisest püüdlikumalt tegutsema.

JEK lubab koordineerida eesmärke ja kooskõlastada tegutsemiskavu, välja selgitada ootusi ja kehtestada prioriteete, tugevdada distsipliini ja koondada inimeste jõupingutused organisatsiooni missiooni täitmisele. JEK-i realiseerimine on oma näilisest selgusest ja loogilisusest hoolimata üpris problemaatiline. Paljudes firmades ei jätku juhtidel ja täitjatel tarvilikku kavandamisoskust, enesedistsipliini ja järjekindlust, et luua eesmärkide puu ja see (tarvilike korrigeerimistega) elus hoida. JEK rõhutab ka liialt kvantitatiivseid eesmärke, selles on aga peaaegu võimatu fikseerida nt selliseid kvalitatiivseid eesmärke nagu koostöö arendamine, kogemuste omandamine jne.

## **Tulemusjuhtimine**

JEK-i kaasaegseks vormiks on Soomes 1980. aastail välja töötatud tulemusjuhtimise (*tulosjohtaminen*) kontseptsioon. JEK-ist enam rõhutatakse selles kavandatud tulemuste väärtust (tähtsust) ettevõttele kui selle liikmeile. Pareto õpetusest lähtudes on õigete asjade tegemine tähtsam kui asjade õigesti tegemine. Põhirõhk tuleks asetada tarbijate ja organisatsiooni jaoks hinnatavate tulemuste saavutamisele, mitte välisele distsipliinile, askeldustega rakkes olemisele või materjalide kulutamisele. Tulemust ei nähta mitte üksnes toodetud üksustes või teenitud rahas, vaid ka toodete eeskujulikus kvaliteedis, toorme säästlikus kasutamises, ametirolli eeskujulikus täitmisel, uute töövõtete omandamises, organisatsiooni kliima parandamises jne. Tulemusjuhtimist kannab arusaam, et paljud osatulemid on üks-

teist toetavad, omavahel vastastikku eelduseks. Tehakse vahet oodatava, positiivse tulemuse ja paratamatu tagajärje (mis võib olla ka negatiivne) vahel. Juhtimisel peetakse oluliseks kesk-konna jälgimist (monitooringut), organisatsiooni kliima kujun-damist ja inimeste motiveerimist iseseisvusele, äriksusele, vas-tutusvõimele, omaalgatusele. Tegelikult tööandjaks peetakse tarbijat, juht on vaid selle nõuete vahendaja töötajale. Tulemus-juhtimine tõstab ausse projektikeskse, mitte hierarhia tipust jäl-gitud juhtimise. Administreerijate hulka kahandatakse, kvalifit-seeritud spetsialistide osa suurendatakse, töötajate üldist otsus-tamisõigust suurendatakse. Inimeste motiveerimiseks luuakse neile avaram ülevaade ettevõtte missioonist, laiematest eesmär-kidest ja tegevusaladest. Tähtsaks peetakse inimestes (organi-satsioonile oluliste) väärtuste kujundamist. Tulemuses tuleks näha töörahulolu allikat, mitte üksnes palga väljateenimise eel-dust. Tulemusjuhtimine tõstab esile kollektiivset tegutsemist, kutseuhkust, õpimotivatsiooni jt n-ö pehmeid väärtusi. Tule-musjuhtimine andis kahtlemata oma panuse selleks, et meie põhjanaabrite tööstus saavutas paljudel aladel maailmataseme. Nii nagu JEK-iga, on ka selle juurutamisega suureks problee-miks inimeste valmidus radikaalselt ümber kujundada oma mõtteviis. "Tulemus" on teoorias küll selge ja motiveeriv mõis-te, ettevõtluse praktikas on seda aga tihti raske selgelt lahtisele-tatult kirjeldada. Puudub arvestatav metoodika ka erinevast klassist tulemuste omavaheliseks võrdlemiseks. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõnealuse teooria põhipanus maailma juhtimis-praktikasse on tulemuskeelse tegutsemise olemuse ja tingimuste lahtiseletamine.

## Võrkplaneerimine

Keerukate toimingute ja operatsioonide kompleksi juhtimi-seks töötati 1950. aastail USA sõjaväes välja võrkjuhtimise või -analüüsi võttestik võrkplaneerimine (PERT – Program

Evaluation and Review Technique), mis lubab erinevaid tegevusi paremini kavandada, koordineerida ja kontrollida.

Esimeseks sammuks on süsteemi elementide ja nende omavaheliste seoste kirjeldamine. Erilisel graafikul kirjeldatakse eesesisvaid sündmusi ja töid (jõupingutusi teatud eesmärkide saavutamiseks). Töid kujutatakse omavahel järjestatud nooltega. Sündmus on kindla ajahetke alguse ja lõpuga juhtumus, mis üldjuhul seondub teatud töö alustamise või lõpuga. Võrkplaneering näitab selgelt, et mingi sündmus (nt vundamendi rajamine) ei saa toimuda enne eelneva töö (nt kaevetööd) teostamist. Võrkanalüüsi graafikul tähistatakse sündmused järjekuste numbritega. Graafiku heuristiline tähtsus peegeldub kolmes küsimuses: a) mis tuleb tagada enne teatud sündmust; b) mida ei tohi enne teatud sündmust teha; c) milliseid töid saab teha samaaegselt.

Pärast võrgu koostamist saab võimalikuks mõningaid sündmusi ühte viia või kaheks juhtumiks lahutada, otsustada tööde parima järjestuse üle, saada kiire ettekujutus materjalide ja töövahendite varumise tähtaegadest jne. Ennekõike on võrkplaneerimisest kasu aga kriitiliste etappide (töödega toppama jäämise kohtade, projekti pudelikaelte) avastamiseks. Projekti kriitilised lõigud nõuavad selle teostajailt suurimat tähelepanu, sest siin tekkivad viivitused takistavad järgnevate töödega alustamist. Siinkohal meenub vana ütlus: ahela tugevuse määrab selle nõrgim lüli. Võrkplaneerimine aitab avastada töödeahela kriitilisimad lülid ning kavandada meetmeid kitsaskohtade kõrvaldamiseks. Tänapäeval aitab võrkplaneerimist teostada arvuti abi. Lihtsal kujul võib seda meetodit rakendada kas või koduaia tarastamisel, suurtes organisatsioonides on meetod oma kohal paljusid inimesi hõlmavate projektide koostamisel. Lisagem, et kitsaskohtade ettenägemiseks, vahendite optimeerimiseks ja paralleelselt tehtavate tööde väljaselgitamist peetakse oluliseks ka mitmes teises tänapäeva juhtimisvõttes.



## Piirangute teooria

Mis tahes ettevõtte või organisatsiooni tegevust takistavad erinevat laadi sisemised ja välised piirangud ja kitsaskohad. Teisisõnu oleneb ettevõtte kasumi saamine ja tarbijate vajaduste rahuldamine paljuski organisatsiooni tegevust takistavate kitsaskohtade kõrvaldamisest. Just sellest lähtekohast on välja mindud Goldratti, Foxi jt loodud Constraint Theory (*constraint* – piirang, kitsendus) väljaarendamisel. E. Goldratt ja R. Fox on oma teostes "The Race" ja "The Goal" (e. k. ilmunud pealkirja all "Eesmärk") esitanud kitsaskohtade kõrvaldamisele pühenduva tootmise põhiprintsiibid:

- tootmisvõimsuse suurendamisest olulisem on ühtlase läbimüügi tagamine,
- kitsaskohas kulutatud tund pärsib kogu süsteemi tegutsemise üheks tunniks,
- aja säästmine kitsaskohtades on palju tähtsam kui teistes süsteemi osades,
- kitsaskohad määravad paljuski selle, kui kiiresti tootmine hakkab kasumit andma,

Ettevõtte pudelikaelaks võib kujuneda nt vana masin, raskest veonduses, nigel müügivõrk, puudused toodete planeerimises või mis tahes muul alal.

Kitsaskohtade kõrvaldamiseks tuleb need üles leida, leida meetmed kahjutoova toime leevendamiseks ning hilisemaks likvideerimiseks (pudelisuu avardamiseks). Kui üks puudus on kõrvaldatud, leitakse järgmine kõrvaldamist eeldav kitsaskoht.

## Säästumajandamine (*Lean*)

Kümmekond aastat tagasi arendati Jaapani ja USA autotööstuses välja tooret, raha, aega jt ressursse säästvate meetodite kogum, mida määratleti *lean*-toimingutena (säästutoimingute

tena). Säästumajandus vastandub eriti selgelt tohutuid kapitalimahutusi eeldava massitootmisega, omades samas hulga erijooni käsitööga võrreldes. Säästumajanduse sihiks on toota või teenindada kvaliteetselt, ent väikeste ressurssidega. Selle eesmärgi saavutamiseks piiratakse igal mõeldaval moel kulutusi, hoidutakse riskantseist investeringuist, püütakse oma toodang teha kättesaadavaks võimalikult paljudes maades, reageeritakse kiiresti tekkivale vigadele ja muutustele kliendi ootustes, välditakse tööprotsessis tekkivaid vigu ja varude lattu kuhjamist. Ühtaegu püütakse pakkuda tarbijale tema vajadusi kõige paremini rahuldavaid toodete variante.

Nii nagu enamik teisi tänapäeva juhtimise ja tootmise meetodeid, toetub ka *lean* teistele Jaapanist ja Ameerika Ühendriikidest välja kasvanud juhtimise ja tootmise ideedele: täiusliku kvaliteedi juhtimisele (TQM), eesrindliku kogemuse omandamisele (*benchmarking*), aja säästvale kasutamisele, täppistarnete põhimõttele (*Just In Time*).

Säästumajandus ehk ressursside säästlik kasutamine kõigil toote kavandamise, vahetu tootmise ja toodangu turustamise etappidel võtab süsteemselt arvesse laia diapasooni mitmesuguseid meetmeid.

- Eelistatakse soetada ja kasutada mitmeks funktsiooniks sobivaid tööriistu,
- võimaluse korral automatiseeritakse tootmisprotsessid,
- üksiktoodete valmistamisele eelistatakse tootmist vooluliini põhimõttel,
- otsitakse teid seadmete paigaldamise ja häälestamise aegade vähendamiseks,
- välditakse massiivsete kallite töökodade rajamist,
- tootmine korraldatakse väikestes töörühmades, kus langeb ära mitmetasandilise juhtimise vajadus,
- lähtutakse 10-päevastest täpse ajakavaga tootmistsüklitest,

- välditakse ületootmist,
- valmistatakse moodulitena monteeritavaid tooteid,
- tooted kavandatakse modifitseeritavaks,
- töö- ja tootmisprobleemid üritatakse lahendada kohe nende tekkimisel, andes selleks tootmisüksuste juhtidele vastavad volitused,
- tootmise täiustamise algatusse kaasatakse ka allhankijad,
- tootmisüksuste liikmed on ühiste huvidega seotud kuni ülesande täitmiseni,
- simultaanplaneerimisega valmistatakse iga järgmise tootmisetapi plaan ette enne eelmise etapi lõppemist,
- eelistatakse koostada ja järgida lühiajalisi, mitte ajas kaugemale ette küündivaid strateegilisi projekte,
- tootmise korraldamisel rakendatakse sageli rühmatööd,
- juhtimisel välditakse hierarhia rõhutamist, juht on osa meeskonnast, mitte teiste käsutaja,
- töotajaid teavitatakse ulatuslikult neid huvitavatest asjadest,
- töös tagatakse ülesannete vaheldusrikkust (tööde vaheldumist),
- juhtidele antakse tulemustasu,
- tegevuste analüüsiga leitakse tarbetud tegevused, et need kõrvaldada,
- otsitakse mooduseid tööde sooritamiseks väiksemate aja- ja rahakulutustega,
- püütakse aega ja vahendeid säästvalt õppida teiste kogemustest (*benchmarking*),
- sidumaks allhanke ettevõtteid enda omaga ostetakse nende aktsiaid,
- püütakse kiiresti reageerida turu nõuetele,

- toodangu turustamiseks arendatakse rahvusvahelist koostööd,
- turustusvõrk arendatakse välja klientuuri paiknemise järgi,
- enne tootmise kavandamist uuritakse hoolikalt klientide nõudmisi,
- müügimehed koolitatakse jagama kliendile asjalikku kiiret infot.

*Lean*'i arvukaist erimeetodeist võiks siinkohal tutvustada viit.

Kvaliteediringides otsustatakse, milline on toote optimaalne (mitte maksimaalne) kvaliteet selle erinevais näitajais.

Hinna alandamise eri teede läbikaalumisel leitakse moodused tootmise kulutuste vähendamiseks.

Viie “miksi” võtte rakendamisel küsitakse mingi probleemi või vea ilmnemisel, miks see tekkis, esitades uue küsimuse põhjuse põhjuse kohta, jõudes nii probleemi algpõhjuseni.

Kaizeni järgimisel taotletakse töö ja tootmise igakülget täiustamist väikeste sammude kaupa.

Töötajaile õpetatakse seadmete pisiremonti, kvaliteedi jälgimist, korra ja puhtuse nõuete täitmist (!) ning materjalikulu arvestamist.

Töötajaile õpetatakse probleemilahenduse tehnikaid jt loova otsingu võtteid.

Säästumajandus eeldab ettevõtte paljude näitajate optimeerimist. *Lean* põhineb kulutamise piiramisel. Selle nurgakiviks on püüd:

- hankida tööriistad, mida saab kiiresti väikeste kulutustega ümber häälestada ja mitmeks otstarbeks kasutada,
- koolitada töötajad sooritama erinevaid tööoperatsioone,
- leida moodused toorme säästmiseks,
- käia säästlikult ümber tööajaga,

- kahandada või ratsionaliseerida aeganõudvaid töid,
- vältida ladustamisega seotud kulutusi,
- taotleda kvaliteetset toodangut, vältides seega vigade kulukat parandamist,
- taotleda läbimüügi kiirendamist (nõnda jääb vähem kaupa lattu).

Inimesed võtavad säästumajanduse idee kergemini omaks teatud kriisi olukorras.

Säästumajandus saab teoks seda kindlamini, mida laiemas ulatuses edendavad toote arendamise, vahetu tootmise ja müügi tegelevad üksused omavahelist koostööd.

### **Eesrindlikust kogemusest õppimine (*benchmarking*)**

Teiste kogemustest õppuse võtmine nõuab enamasti palju vähem aega kui iseenda kogemuste vaearikas omandamine. Paljudel puhkudel annab võõra kogemuse arvestamine olulise võidu ka tööstuses jt majandusettevõtetes, aga ka koolides, haigla- ja jne. Nendest kaalutlustest lähtuv *benchmarking*’ina tuntav moodne juhtimismeetod mõtestab üksikasjaliselt lahti teiste organisatsioonide õpetliku kogemuse olemuse ja alternatiivsed viisid, kuidas seda kogemust oma organisatsioonis arvestada. Esimestena tegid Ameerika Ühendriikide jt maade eesrindlike kogemuste usina tundmaõppimisega algust jaapanlased, kes muide juba aastasadu on meretaguste maade kogemuste osavaimad jäljendajad ja täiustajad. Kui aastasadu tagasi õpiti Hiinast, siis XX sajandil valdavalt arenenud läänemaadest. Teise maailmasõja järgsel ajastul kandis jaapanlaste püüdlus võtta üle endast paremate eesrindlik kogemus, täiendada seda ning saada ise vastaval alal parimaks paljudel aladel suurepärase tulemuse. Ameerika Ühendriikides anti sellele majandamise, töökorralduse ja juhtimise meetodile 1980. aastail tänapäevane vorm, mida juhtimisalases kirjanduses määratletakse mõistega *benchmarking*.

Selle meetodi rakendamise esimeseks sammuks on oma ettevõtte tugevate ja nõrkade külgede põhjalik, mõõdistavalt dokumenteeriv tundmaõppimine. Tootmise täiustamiseks tuleb vaadeldav tööprotsess või komplekstegevus jaotada eraldi osadeks või etappideks ning leida neis probleemsed ja parandamist eeldavad kohad.

### Abiküsimusi töö täiustamist eeldavate kohtade väljaselgitamiseks

Mida võiks teha kiiremini? Odavamalt? Kvaliteetsemalt? Väiksema toormekuluga? Seadmeid säästvalt? Inimtööjõudu säästvalt? Juhtimist ja koordineerimist hõlbustavalt?

Toodud küsimused aitavad küll välja peilida perspektiivsed täiustamist ootavad alad, ent nende määratlemisel nt individuaalselt või rühmatöös on lähtutud intuiitivsest, subjektiivsest tunnetusest. Seepärast on kogemustest õppimisel olulisel kohal kohaste näitajate (normide, näitude, mõõdikute, kriteeriumide) leidmine ettevõttes toimivate protsesside objektiivseks hindamiseks. Need mõõdikud (näitajad) võivad olla arvude keeles väljendatavad, ent ka kvalitatiivsed.

### Valik tööprotsessi hindamiseks sobivaid kriteeriume

1. Materiaalsete ressursside kulu.
2. Vajadus kvalifitseeritud tööjõu järele.
3. Põhitootmise ajakulu.
4. Seadmete vajadus ja maksumus.
5. Seadmete häälestamiseks, hoolduseks minev aeg.
6. Kvaliteedi kõikumuse näitajad.
7. Praaktoodangu osakaal.

Probleemide avastamiseks püütakse ettevõtte protsesse – nende tootlikkust, otstarbekohast korraldust jne – hinnata toodete väliskliendi (ostja) või sisekliendi (tööprotsessi üksiketalpidite väljundite kasutajate) seisukohalt. Nõnda talitades avasta-

me uusi kriteeriume, lähtepunkte protsessi eri karakteristikute nägemiseks ja hindamiseks.

Nüüd järgneb tähtsaim etapp: asutakse välja selgitama vastavas valdkonnas suurimat edu saavutanud ettevõtete eesrindlik kogemus: *kuidas*, millisel viisil on valdkonna liidrid esirinda jõudnud. Seegi etapp eeldab üpris põhjalikku tööd andmestiku kogumisel. Internet, näitused, messid, suured kaubamajad, reklaamibrošüürid, ennekõike aga võimalus tutvuda eesrindliku kogemuse allikatega otseselt aitavad välja selgitada, mida kust kellelt tasuks õppida. Erilist tähelepanu pööratakse enda ja edukate teiste iseloomulike erinevuste väljaselgitamisele. Teiste tööprotsess jääb sageli firma saladuseks, turule jõudev toodang on aga igaühele uurida.

### Abiküsimusi enda ja teiste toodete erinevuste väljaselgitamiseks

Mille poolest meie tooted erinevad?

Kuivõrd on erinevused toodete hinnaklassis? Sortimendis? Suuruses? Väliskujus? Ehtituses? Otstarbes? Kas teiste tooteid saab kasutada laiemalt kui meie omi? Kas toodete kvaliteedis on olulisi erinevusi? Milles need seisnevad?

Uute toodete kavandamiseks võetakse eeskujuks valitud toode sageli sõna otseses mõttes koost lahti, püüdes seejärel võimalust mööda minna tootmisprotsessis vastuvoolu ja selgitada välja toote valmistamise (eesrindlikud) menetlused. Koolituskavade, turismimarsruutide jt teenuspakettide, (teise riigi) seaduste, juhendmaterjalide või perioodikaväljaannete puhul on mõistagi toote "protsessi" tinglikust ülesehitusest olulisim tabada ära toote juhtidee ja selle tervikuks kujundamise siseloo-gika. Nõnda toimides peab muidugi arvesse võtma, et turul edukalt müüdava toote protsesse püütakse vastavas ettevõtteski täiendada. Mõnegi valmistoote – nt Coca Cola – saladusi varjatakse firmas kiivalt.

Eeskuju näiteid leiab väga laialt alalt: nii tootmisest, teenindusest, haldusest, koolitusest kui ka nt strateegilisest planeerimisest, infotehnoloogia rakendamisest, personali töölevõtust jne. *Benchmarking* pole mõeldav ühekordse kampaaniana, oluline on selle jätkuvus, nõnda et edukamailt õppimine kujuneks pidevaks protsessiks. *Benchmarking*'i aluseks on kogu organisatsioonis tunnistatav vajadus õppida globaalselt, kogu maailma kogemuste kaudu. Teisest küljest tähendab see ka ettevõttesisest õpivõimet: mis tahes väärt algatusele või kogemusele ettevõttes endas otsitakse rakendust ka organisatsiooni teistes osades. Seega on *benchmarking* midagi palju enam kui masinlik matkimine või tööstusspionaaž, see nõuab usinat otsingut parimate tegutsemismallide leidmiseks, nende kohandamist enda oludele, loovat modifitseerimist ja jätkuvat täiendamist.

Teiste kogemuse lahtimõtestamine ja selle kaudu õppimine eeldab info vaba kulgemist nii horisontaalselt kui vertikaalselt ja organisatsiooni hierarhia raame ületavaid diagonaalseid suhteid eri allüksuste vahel. Viimaste edendamiseks on paljudes ettevõtetes loodud mitmesuguseid allüksuste esindajaist moodustatud probleemrühmi ja komisjone, kus administreeriv juhtimine on asendatud osalejate isejuhtimisega.

Inimesed on innukad teistelt firmadelt ja oma kolleegidelt õppima kahel juhul: a) siis kui nad tajuvad oma tööruutiini või tehnoloogia uuendamise vajadust ja b) kui nad on kursis probleemide loova lahendamise võtetega (nt ajurünnakuga). Kogemustest õppimise eel tuleks seepärast anda personali liikmeile elementaarne koolitus loova mõtlemise ja rühmatöö meetodite omandamiseks. *Benchmarking*'i võtmesõnadeks on firmasisere intensiivne ja kõiki juhtimistasandeid kattev pidevõpe ja järkjärguline siirdumine ühtedelt uuritavatelt aladelt aina uutele. Kõrgenenud õpivalmidus loob pinna uute töövõtete ja -tavade kiireks omandamiseks. Endastki mõista pannakse teiste kogemustega tutvumiseks erilist rõhku infotehnoloogia aluste õpetamisele.



Eesrindliku kogemusega tutvumiseks on Jaapani ja USA ettevõtteis sageli moodustatud just sellele spetsialiseeritud projektrühmi, kuhu kindlasti lülitatakse ka vastava tööala võtmefiguur ja infotehnoloogia asjatundja.

Nagu eespool mainitud, on selle juhtimismeetodi kasutamisel kesksel kohal *benchmarking*'i objekti ehk eesrindliku kogemuse vajakajäämise ning selle võimaliku kandja (ettevõtte) määramine. Eeskuju kaudu õppimise eelduseks on eristav võrdlemine ehk oskus teha vahet toodete, protsesside, teenuste jm erinevuste vahel. Tähtis on märgata olemuslikku, pööramata tähelepanu välisele, pinnapealsele. Tarvilikku infot saab vaatlusaluse ettevõtte toodangut tutvustavaist allikaist, ekspertidelt, aga ka spetsiaalseist *benchmarking*-projektidest ja -võrkudest. Siinkohal korraldab veel kord, et eesrindliku kogemuse kaudu õppimine pole tööstusspionaaž. Kummati pakuvad välised, kõigile vaba juurdepääsuga teabeallikad – nt Internet, raamatukogud, erialaväljaanded, ametiliidud, patendibürood – üldjuhul palju enam infot, kui arvata osatakse. Tõsi küll, selle info lahtivõtmine eeldab sageli kõrge professionaalsusega asjatundjat. Veel kiiremini võib end huvipakkuva ainevallaga mõistagi kurssi viia vastavaid ettevõtteid väisates või nende spetsialistidega jutule saades. *Benchmarking*'i üheks kirvereegliks on: enne huvipakkuva ettevõtte külastamist kogutakse põhjalikult infot selle kohta, mis meid selles ettevõttes huvitab. Sageli leiame paljud vastused kirjanduse jt teabeallikate põhjal. Ettevõtte tegelikul väisamisel on nõnda võimalik mobiliseerida oma tähelepanu just selle avastamiseks ja mõtestamiseks, mis on meile kõige olulisem teada. Parimateks giidideks teiste ettevõtetega tutvumisel peetakse laia silmaringiga väliskonsultante. Eeskuju alusel õppimise konkreetseks väljundiks on selge operatiivse eesmärgi ehk jõupingutusi suunava tähise (*benchmark*) seadmine.

Eesrindliku kogemusega tutvumine võib olla eriti tõhus uuendusprotsessile vastupanu ületamiseks. Sageli on inimesed omaenda tööruutiniiga liiga harjunud, et seda muuta, võttes samas meelsamini üle mingi tervikliku tehnoloogia teistest firmadest.

*Benchmarking* lisab kahlemata ettevõtte võimet kohaneda paindlikult turu muutuvate nõuetega. Eesrindlike tootmis-, majandamis-, teenindus-, koolitus-, haldamis- või turustamis-mallide ülevõtmise aluseks on loov otsing ja uuele kogemusele avatus.

Süsteemaatiline teiste kogemuste ülevõtmine ei anna erilist efekti ühekordse algatusena, üldiselt eeldab see põhjalikku ettevalmistamist, kõrge kvalifikatsiooniga spetsialistide rahastamist, suuri sõidukulusid, tasuliste infokandjate kasutamist ja aastatepikkust süsteemaatilist tööd. Paljud firmad hoiavad pealegi kiivalt oma tootmise saladusi ja sinisilmseisse eesrindliku kogemuse ülevõtjaisse võidakse seeläbi mitmel pool suhtuda kui tööstusspioonidesse.

## **Kaizen**

Jaapani sõna *kaizen* tähendab parandamist. Tööstuses mõistetakse selle all erilist protsessiorientatsiooniga mõtteviisi, mis taotleb igapäevaste tegevuste järjepidevat parandamist ja täiendamist, vastandudes sel viisil suuri investeeringuid nõudvale tootmisprotsessi radikaalsele uuendamisele ehk innovatsioonile. Kaizeni põhimõtteks on leida iga päev mingi tootmisloik, toiming, protsess, seade, töötamistava, mida saaks mingis suhtes parandada. Kaizen põhineb probleemide pideval teadvustamisel ja nende looval lahendamisel. Niisiis pole asi minevikus kehtestatud standardite järgimises, vaid nende sihipärasel tõstmises kogu aeg, iga päev. Mis tahes täiustamine ja parandamine eeldab mingi vajakajäämise või edendamisevõimaluse ehk probleemi märkamist, tunnistamist, uurimist ja lahendamist. Prob-

leemile orienteeritus on loovmõtlemise selgemaid tunnuseid; seega eeldab kaizen töötajate ärksust, teisest küljest aga ka arendab seda. Kui innovatsioon eeldab sageli olemasoleva lammutamist ja millegi uue rajamist, piirdub kaizen pisiparenduste ja -täiendustega. Selles on tema tugev ja samas ka nõrk külg. Hea tahte korral ei ole kaizenipõhimõtte realiseerimiseks üheski ettevõttes takistusi. Vahetevahel võib aga pisiparandustega piirdumine lükata edasi radikaalse uuenduse algatuse.

Terve hulk kaizeni realiseerimise allpool tutvustatavaid printsiipe ja toiminguid on ühised ka teiste moodsate juhtimise ja töökorralduse meetoditega.

1. Seadmete paigaldamise ja häälestamise (seadistamise) aega püütakse mis tahes mõeldaval viisil lühendada.
2. Masinate tootlikkust ja tööiga püütakse suurendada ratsionaalse ja hooliva käsitlemise ning ennetusremondi abil.
3. *Jidohka* tähendab masina automaatset seiskumist, kui selle käsitlemisel tehakse mingi viga.
4. *Poka-Yoke* on menetlus, mis võimaldab vältida vigu töötluses, nt aparaadi montaažis. Nii näiteks on paljud autode ja kodumasinate osad valmistatud selliselt, et neid pole võimalik valesti kokku panna.
5. Alltöövõtjaid premeeritakse tootmise täiustamise ettepanekute eest.
6. Hoidutakse varude kuhjamisest, ehku peale tootmisest.
7. *Tootemix* tähendab seda, et üksikuid tooteid valmistatakse väikeste partiidena, mitte suurel hulgal lattu seisma.
8. Tootmises kasutatakse aina enam visuaalseid tähiseid, mis võimaldavad kaupadele, seadmetele, materjalidele paigaldatult kergesti märgata, kui mingi osis puudub.
9. Otsitakse mooduseid tarbija nõuetele maksimaalse kiirusega reageerimiseks.

10. Klientide kvaliteedialased nõuded jaotatakse osanõueteks, et anda need siis ettevõtte eri üksustele. Seda meetodit tuntakse ka QFD (*Quality Function Deployment*) nimetuse all. QFD põhiliseks töövahendiks on eriline maatriks, milles on kirja pandud toote funktsioonid jt tehnilised näitajad ning oma toote võrdlus konkureerivate firmade toodetega. QFD võimaldab nii toote kavandajal, tootmise korraldajal kui ka kauba turustajal saada kiire ülevaade toote omadustest ning selle edaspidise täiendamise suundadest.
11. Protsesside lihtsustamine laseb töötajail neid kergemini õppida ja vigu vältida. Eraldiseisvate asjade ühteviimine võimaldab tabada ühe hoobiga kaks kärbest. Tootmise parem korraldamine laseb vähendada nt tarbetut dubleerimist arvepidamises või vältida materjalide ühest kohast teise paigaldamist.
12. Täppistarnete põhimõte (*Just In Time*) annab ladude ja tarnete optimeerimise arvel märkimisväärse raha kokkuhoiu.
13. Viie S-i meetod sunnib töökohtadel hoidma puhtust ja korra, mis lubab paremini pühenduda vahetule tööle ja teisest küljest ka võimalikke puudusi avastada. *Seiri*-faasis tehakse kindlaks, milliseid kaupu, tooteid, masinaid, tööriistu läheb tarvis. Tarbetu kõrvaldatakse. *Seiton*-faasis paigaldatakse kõik töökohale varutavad asjad käepäraseks. *Seiso*-etapil puhastatakse töökoht ning hoitakse see jätkuvalt puhtana. *Seiketsu*-etapil jälgitakse töötajate isikliku hügieeni nõu-deid. *Shitsuke*-faasis tutvutakse töökohale esitatud juhtnõo-ride ja nõuete ning väljakujunenud tegutsemisviisidega.

Kaizeni ellukutsumise võtmeküsimuseks on 2 psühholoogi-list momenti: info vaba kulgumine ettevõttes nii horisontaalselt, vertikaalselt kui diagonaalselt ja inimeste innustumine (moti-veeritus) oma igapäevast tööd järjepidevalt täiustada. Mõistagi eeldab see jagatud vastutust, kõrget koostöövalmidust ja rüh-matöö oskusi.

Kaizeni põhiressursiks on ettevõtte personal, inimeste hea tahe, mitte rahalised investeeringud uute seadmete hankimiseks.

Raiskamise vältimiseks vaadeldakse tervet hulka asju, kus midagi võiks säästa: tööaja kasutamist, tehnika koormatust, tööharjumusi, puhtust ja korda töökohtadel, materjalide kasutamist, koosolekute korraldamist jne.

#### Parandamise kolm võtmeülesannet:

1. muuda keerukas lihtsamaks,
2. ühenda eraldi olev,
3. kõrvalda liigne.

Kaizeni keskseks taotluseks on toodangu kvaliteedi järjepidev tõstmine. Sellele vastavalt tekib enamik kaizeniideid Jaapanis töötajate omaalgatuslikult kujunevais kvaliteediringides. Vigade põhjuste otsimist rühmatöös hõlbustab viie "miksi" võtte ehk põhjuste põhjustes jälile jõudmine.

Jaapani firmades on tavapärane, et juhtkond hindab ja taustab põhimõtteliselt kõiki töö täiustamise algatusi, mitte üksnes neid, mis on tegelikult realiseeritavad. Parandamisettepanekud püütakse samas maksimaalse kiirusega ka ellu viia. Säärane suhtumine virgutab probleemile orienteeritud mõtteviisi ning muudab rutiintöö selle täitjaile huvitavamaks.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuna kaizen ei eelda erilisi rahalisi kulutusi, sobib see eriti hästi suhteliselt väikestesse ettevõtetesse, kus napib raha suure innovatsiooni algatamiseks. Mõistagi annab kaizen kiirema tulemuse, kui ettevõtte soetab selle põhimõtetega kooskõlas moodsad kergesti seadistatavad, polüfunktsionaalsed töövahendid. Selleks et kaizen saaks organisatsioonikultuuri kindlaks osaks, arvatakse kuluvat üldjuhul vähemalt paar aastat.

## Kvaliteedi juhtimine (TQM – Total Quality Management)

Kvaliteet on toote või teenuse omaduste kogum, mis tagab kliendi teatud vajaduste rahuldamise. Kvaliteedis eristatakse mitmeid eri tunnuseid: a) toimimine (näide: auto kütusekulu, juhitavus, kiirendus jne); b) töökindlus; c) eripära (oluline nt ajakirjade või moerõivaste tellimisel); d) ühtlustatus varasemate mudelitega (võimaldab nt masina varuosi hõlpsamini hankida); e) vastupidavus; f) teeninduse lihtsus ja mugavus; g) esteetiline külg; h) toote maine – subjektiivne hinnang mingi maa, firma, hinnaklassi tootele või teenusele. Selgeimat keelt räägib kvaliteedist toote hinna ja kvaliteedi soodne suhe.

Töö ja tootmise kõrge kvaliteedi tagamise süsteemid said alguse ameeriklaste J. Juranini, W Demingini ja A. Feigenbaumi 1950. aastail arendatud ideedest, ent jõudsid oma täiusesse Jaapanis. TQM-i järgi on toodangu kvaliteet ettevõtte edu kindlaim tagatis. Kvaliteedi kujundamisel tuleb tingimata silmas pidada turu ootusi, valida kvaliteedi näitajad kliendi positsioonilt lähtuvalt. Tootmisprotsessis tuleb silmas pidada ka tootmisprotsessi sisekliendi ehk toote järgnevas faasis käsitleja nõudeid ja ootusi. Kvaliteedi optimeerimisel tuleb tingimata arvestada ka inimtegurit – inimeste kalduvust teha vigu jne. Koostöö edendamiseks organisatsioonis virgutatakse diagonaalis suhtlust ja moodustatakse omaalgatuslikke kvaliteediringe.

Kvaliteedi tagamise programmides on mitu etappi:

1. Kvaliteedi tunnuste määratlemine, lähtudes kliendi soovidest. Selleks tuleb uurida tarbija eelistusi, konkurentide kaupu, turustamise võimalusi jne. Ühele turu segmendile – tarbijate rühmale – sobivad ühed, teisele teised kvaliteedi näitajad.
2. Kvaliteedi nõuete määratlemine. Arvestatakse praaki mineva toodangu osakaal ja optimaalne kvaliteet.

3. Konkreetsete sammude kavandamine kvaliteedi tagamiseks. Otsustatakse, kes, millal ja kuidas asub kvaliteeti kontrollima, seda, kas kontrollitakse kõiki tooteid või vaid üht osa nendest, valikuliselt. Töötajaile jagatakse teadmisi kvaliteetse toodangu andmise kohta.
4. Kvaliteedialase aruandluse ja kontrolli süsteemi tagamine.

Kõrge kvaliteedi tagamise kindlamaid tagatise on seda kindlustava organisatsioonikultuuri kujundamine. Suurtes firmades kulub sellele algatusele aastaid.

Nõutava kvaliteedi tagamiseks kaasatakse selle tõstmisele ka alltöövõtjad, jagades neile tarbe korral tarvilikku teavet.

Kvaliteedi tõstmise põhivahendiks on kaizeni (jätkuva parandamise ja täiendamise) mõtteviis.

Vigade vältimiseks kasutatakse programmi FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*). Esimeses järgus võetakse arvesse kõikmõeldavad vea tekkimise võimalused. Seejärel kalkuleeritakse, kui tõenäoline on erinevate vigade teke, kui hõlbus on viga üles leida ja mis selle parandamine maksma läheb. Seejärel astmestatakse võimalikud vead nende tõsiduse järgi ja kavandatakse meetmed vigade vältimiseks.

Vigade hoidmist minimaalsel tasemel aitavad tagada *Jidohka* (masina automaatne peatamine selle vääral käitlemisel) ja *Poka-Yoke*.

Programm PDCA (*Plan, Do, Chek, Act*) võimaldab kiiresti siirduda probleemi või vea avastamiselt selle kõrvaldamisele. Kavandamise faasis (*plan*) seatakse üldised sihid toote täiustamiseks. Realiseerimisfaasis (*do*) toimub personali koolitus. Kontrolli etapil (*chek*) võrreldakse tulemusi eesmärkidega ning tehakse kindlaks rakendatud meetmete kasutegur. Viimases faasis (*act*) korrigeeritakse kavasid ja rakendatakse meetmed vigade edaspidiseks vältimiseks. Seepeale asetatakse uued eesmärgid ja nõnda saab teoks toodete kvaliteedi järjepidev suurendamine. Tootmisprotsessi hoolikas standardiseerimine ja doku-

dokumenteerimine on TQM-süsteemi rakendamisel suurtes firmades lausa möödapääsmatu.

Mitmesugused klientuuri uurimused – küsitlused, toote eelistuste põhjendused jne – aitavad kvaliteedi optimeerimisel pühenduda olulisimale.

Soome autorid A. Salminen ja S. Uitti on kirjeldanud seitsme lihtsa “klassikalise” TQM-i menetlusena järgmisi:

1. rühmatöö on abiks probleemide sügavamal uurimisel ja looval lahendamisel,
2. tüüpvigade nimekiri (jälginisskeem) võimaldab fikseerida ja ette arvestada võimalikke vigu,
3. histogramm lubab kirjeldada erinevat laadi vigu graafiliselt,
4. Pareto-analüüs ehk vigade pingerida annab ühe hetkega ülevaate mingi ajavahemiku enam korduvaist vigadest,
5. põhjuste-tagajärgede skeem võimaldab jälile saada vigade põhjustes ja need graafiliselt esitada,
6. kokkulangevuste analüüsis järgitakse, kuivõrd erinevad tegurid (veafaktorid) üksteist põhjustavad,
7. hälvete fikseerimisel eristatakse viivitamatult normist (standardist) erinevad juhtumid.

Ülalmainitud autorid tutvustavad “uute kvaliteedimenetlustena” järgmist seitset:

1. asjaolude (nt korduvate vigade) ja ideede (nt olukorra parandamise meetmete) rühmitamine ja neile rühmadele säärase kohaste nimetuste (määratluste) leidmine, mis aitaks probleemi ülevaatlikult ja sügavalt tunnetada,
2. toimetegurite graafik; sellega kirjeldatakse nt mingi süsteemi osiste suhtetoimet,
3. eesmärkide (põhjuste, vahendite...) hierarhiliste puude joonistamine (näiteks alustatakse lihtsamaist ühekordseist meetmetest, minnes astehaaval kõrgematele strateegilise planeerimise tasemetele),



4. prioriteetide maatriksis asetatakse ühte tähtsusjärjekorras korrastatud tabelisse nt probleemid, ülesanded, materjalid, tooted, tarbijad jne,
5. maatriksdiagramm laseb võrrelda eri tegurirühmade (nt hinnaklassi ja kvaliteedi näitajate, tarbijarühmade ja ostueelistuste) suhtetoimet,
6. PDPC-kaardil saab kaardistada projekti realiseerimisel tõenäosed probleemolukorrad ja olulised juhtumid,
- 7 projekti kitsaskohtade ettenägemine: kujutades projekti eesiseivaid faase graafiliselt, võib ette arvestada selle puldelikaelu (nt raskusi õigeaegsetel tarnetel) ja rakendada kitsaskohtade likvideerimiseks meetmeid.

### Kvaliteediringid

Kvaliteediringid juurdusid Jaapanis 1960. aastail ja paari aastakümnega arendati need välja ka tuhandeis Ameerika Ühendriikide ja Kanada kompaniides. Kvaliteediringide idee põhiautoriks peetakse ameeriklast W E. Demingit, kes tuli 1940. aastatel välja kvaliteedi parandamise statistiliste meetoditega. Kuna Ühendriikides teda ei tunnustatud, siirdus ta Jaapanisse, kus viimistles lõplikult töötajate kvaliteedi parandamisele kaasa tõmbamise kontseptsiooni.

Kvaliteediring on ülesandegrupp, mille koosseisus on väike rühm töotajaid koos allüksuse juhiga, kes saavad regulaarselt kokku, vaagimaks töö ja toodangu kvaliteedi parandamise võimalusi. Kvaliteediringidele iseloomulikud jooned on:

1. grupi liikmete arv on 4 kuni 15,
2. rühma liikmed on enamasti samast teenistusest või allüksusest,
3. üldjuhul juhatab kvaliteediringi töökoha juht,
4. osavõtt on vabatahtlik,
5. kohtutakse kord nädalas tund või pool tööajast,

6. arutelusid tasustatakse eraldi,
7. probleemide lahendamiseks antakse vastavat koolitust,
8. probleemid ja projektid valib grupp ise,
9. kvaliteediring kestab nii kaua, kui liikmed soovivad koos käia.

Kvaliteediprobleemide lahendamisel on ringide tegevus tavaliselt neljaastmeline.

1. Probleemi määratlemine ja lahenduste arendamine.
2. Esitatud lahenduste hindamine ja otsustamine, kas neid hakatakse arutama või mitte.
3. Lahenduste organisatsiooniline läbitöötamine.
4. Lahenduse edukuse hindamine kvaliteediringi ja organisatsiooni poolt.

<p><u>Kvaliteediring</u> tõstatab probleemi → ja pakub sellele lahendi →  <u>Juhtkond</u> hindab lahendit → ja otsustab lahendi kasutamise →  <u>Organisatsioon</u> rakendab lahendi</p>
--

Kvaliteediringi tegevuse skeem

### Kvaliteedi standardmudel

1987. aastal asutati vastava seadusega Ameerika Ühendriikides Malcolm Baldrige'i rahvuslik kvaliteediauhind (*Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA*), mille kriteeriumide süsteemist on saanud tervikliku kvaliteedijuhtimise standardmudel nii Ühendriikides kui ka mitmes teises maailma riigis. Selle auhinna kriteeriumid on kohandatud ka teenindussfääri, hariduse ja tervishoiu jaoks. Vaadeldava kriteeriumsüsteemi põhiväärtusteks e kvaliteedi mõõdupuudeks on:

- kliendikesksus,
- eestvedamine,

- tootmistegevuse pidev parendamine,
- õppiv organisatsioon,
- töötajate väärtustamine,
- partnerluse arendamine,
- kavandamistegevuse kvaliteet,
- probleemide ennetamine,
- faktidele tuginev juhtimine,
- pikaajaline tulevikku vaatamine,
- ühiskondlik vastutus ja kodanikutunne,
- reageerimiskiirus,
- tulemustele orienteeritus.

## **Õppiv organisatsioon**

Õppiva organisatsiooni mõiste võib määratleda vaatlusaluse organisatsiooni mis tahes laadi individuaalsete ja grupiviisiliste, niihästi sihipäraste kui ka juhuslike, teadvustatud kui ka ebateadlike õpitegevuste ja uusi kogemusi andvate olukordade kogumina. Kümne enim tsiteeritud õppiva organisatsiooni käsitلةja hulka kuuluvad C. Argyris, D. Schön, P. Senge, V. Marsick, M. Pedler, R. Slavin.

### **Täiskasvanuõppe eripära**

M. Knowles (1978), P. Jarvise (1998) järgi) rõhutab mitut momenti, mida tuleks täiskasvanuõppes silmas pidada:

1. täiskasvanuil on suurem vajadus end juhtida;
2. täiskasvanu oluline õpiallikas on tema enda varutud kogemus;
3. täiskasvanute suurenenud õpivalmidus tärkab eluliste probleemidega silmitsi seistes;

4. täiskasvanu õpiajendite hierarhias ei ole kesksel kohal mitte niivõrd soov õigesti vastata kui vajadus teada – kindla usaldusväärse teabe valdamise püüd;
5. täiskasvanud on vähem aine-, rohkem probleemikesksed.

Organisatsioonisisest õpivõimet tõstab see, kui selle liikmel lastakse mingi õpisisu (see, mida õppida) olulisuses ise veendumusele jõuda, korraldades õppimise ennemini probleemist lähtuvaks ja probleeme lahendavaks kui kuivaks teadmiste tuupimiseks.

### C. Rogersi kogemusõppe kontseptsioon

vastandab isiksuslikku kasvu tagava kogemusõppe masinlikule mäluõppele. Enda kogemuste väärtustamine ja neist õppimine põhinevad tema järgi kümmekonnal printsiibil (P Jarvise (1998, lk 128) järgi).

1. Inimolendeil on sünnipärane valmisolek õppimiseks.
2. Oluline õppimine toimub siis, kui õppiija tajub õppematerjali sobivust endale.
3. Õppimine toob kaasa positiivsed muutused enesetunnetuses ja -organiseerimises.
4. Õppimine leiab aset siis, kui inimese mina pole surve all.
5. Õppimine on efektiivsem turvalises keskkonnas.
6. Olulisim õppimine toimub tegevuse kaudu.
7. Õppimine edeneb kiiremini, kui õppiija võtab endale õpirotsessis kaasvastutaja osa.
8. Enesehinnang ja -kriitilisus edendavad iseseisvust, loovust ja eneseusaldust.
9. Õppimist hõlbustab selle protsessist arusaamine.
10. Kogemusele avatus toob kaasa muutused inimese minapildis.

Inimese isiksuslikku küpsust mõõdab selle lähenemisviisi järgi tema võime märgata, talletada, integreerida ja ära kasutada oma elukogemusi. Õppiva organisatsiooni aspektist on tähendusrikas, et õppimine leiab aset kogemuse peegeldamise tulemusena mitteformaalses õpituatsioonis. Kogemuste registreerimine oleneb täiskasvanueas refleksioonist, milles on erinevad tasandid: a) taju ja käitumise (otsene) refleksioon; b) teisene refleksioon: oma taju, mõtlemise, otsustamise, mõistete kasutamise, tegelikkuse mudelite jm tõhususe ning adekvaatsuse hindamine. Muutused e transformatsioonid tähistavad arengu protsessi, mis siirdub vastavalt isiksuslikule küpsemisele üha enam sellisele tasemele, mis sisaldab, kasutab ära ja integreerib kogemusi.

Hayes, Wheelwright ja Clark (1988) rõhutavad õppiva organisatsiooni võimet arendada ja oma konkurentsivõimet mitmekülgsest uuendada.

Ettevõtte õpivalmidus oleneb selles valitsevast avatuse ja koostöö õhkkonnast, sellest et info vaba kulg lubaks kollektiivi liikmeil olla kursis üksteise tööde ja probleemidega ning juhtkond innustaks inimesi õppima, end täiendama ja arenema.

Organisatsiooni õpikeskkond määrab paljuskki selle liikmete õpivalmiduse kujunemise (kas midagi soovitakse õppida) kui ka õppesisu (mida ikkagi õpitakse) ning õppemeetodite valiku (mil viisil, nt kas katse-eksituse teel või kavakindlalt, masinliku kordamisega või probleemipõhiselt, individuaalselt või teistega koos midagi soovitakse õppida). Õppiva organisatsiooni väljakujunemise kesksete eeldustena nähakse selle liikmete vilgast suhtlemist ja ettevõtte tegutsemise piirialade ning varjatud ressurvide kasutuselevõtu valmisolekut.

### Mentaalsete mudelite käsitus.

Uuemal ajal on kasutusele võetud organisatsiooni sisemiste mentaalsete mudelite (*mental models*) mõiste, millega määratakse töörutiinist, hoiakutest ja väärtushinnangutest kujundatud

tegutsemistavasid. Vaimsed mudelid on sellistena sageli raskesti teadvustatavad. Nende esinemine ja olemus tulevad ilmsiks nt siis, kui organisatsiooni asuvad tööle seniseist järsult erinevaid mentaalseid malle kasutavad võtmeisikud. Organisatsiooni õpivõime peegeldub paljuski selle töö- ja suhtluskultuuris sisalduvate mentaalsete mallide muutmise, väljavahetamise ja täiustamise valmiduses.

Tegutsevates organisatsioonides on tohutul määral väljaarendamata potentsiaali (õpivõimet, töö ratsionaliseerimise ja täiustamise võimalusi, kõrgema kvaliteedi saavutamise vahendeid, sünergeetilise efekti võimalikkust jne). seega on erineval viisil õppimise tegelikud teed ja võimalused on võrreldamatult suuremad, kui neid realiseeritakse.

Individuaalne õpivõime on elus sageli pärsitud madalast enesehinnangust, nõrgast motivatsioonist, õpitud abitusest jt sisemistest tõketest.

Organisatsiooni õpivõimet kahjustab aga sageli aelemine *status quo* sängis – leppimine ebatäiusliku olemasoleva olukorra turvalisusega selle muutmise stressi ja riskide nimel.

Organisatsiooni realiikmete õpivõime oleneb paljuski selle juhtimise laadist (nt autokraatselt represseerivas asutuses asendab õpivõimet kuulekuse demonstratsioon) ning (teises paradigmas vaadeldult!) organisatsiooni kultuurist – selle tunnistanud väärtustest, normidest ja tavadest – kõige laiemas mõttes.

### Koostööse kaasatud inimeste õpivõime organisatsioonilised mõjurid.

Argyrise ja Schöni (1978), P. Senge (1990) jt töödele toetudes võime üldistada, et õppiva organisatsiooni kujunemise eelduseks on suur hulk juhtimisest ja asutuse psühhokliimast tulevaid (osaliselt üksteist korvata võivaid) tegureid:

- ◆ demokraatlik juhtimisviis,
- ◆ organisatsiooni liikmeid innustava visiooni väljatöötamine,

- ◆ asutuse liikmete vastastikune usaldus,
- ◆ asutuse liikmeskonna pidevõpet eeldav strateegia,
- ◆ inimeste võimalus osaleda neid puudutavate otsuste vastuvõtmisel,
- ◆ väikerühmade kaasamine oluliste asjade otsustamise protsessi,
- ◆ avameelne, probleemide tõstatamist ja erimeelsuste esiletoomist võimaldav õhkkond,
- ◆ organisatsiooni real liikmete eneseusaldus ja -hinnang,
- ◆ info vaba kulgeda võimaldamine nii horisontaalis kui vertikaalis,
- ◆ diagonaalsete suhtlusliinide elavdamine,
- ◆ konstruktiivse koostöö vaim (ebaterve konkurentsi asemel),
- ◆ “siseklientide põhimõtte” ausse tõstmine,
- ◆ väärt kogemuste aktiivne levitamine,
- ◆ individuaalse õpivajaduse ausameelne tunnistamine,
- ◆ uute algatuste stimuleerimine,
- ◆ organisatsiooni struktuuri kujundamine õpikeskkonna kujunemisele soodsaks,
- ◆ kogemuste vahendamine organisatsiooni liikmete vahel ning õppimine teistelt organisatsioonidelt (*benchmarking*),
- ◆ igapäevaste kogemuste väärtustamine, teadvustamine, levitamine,
- ◆ väikerühmade isejuhtimise (iseregulatsiooni) soov ja võimalikkus,
- ◆ õpialgatuste hindamine juhtkonnas,
- ◆ igapäevase töö parandamise ning täiustamise (kaizen) taustamine,

- ◆ inimeste vastastikune usaldus,
- ◆ sallivus inimeste erimeelsuste (teisitimõtlejate) suhtes,
- ◆ organisatsiooniline paindlikkus,
- ◆ ametiõppe võimaldamine organisatsioonis,
- ◆ personali arendamise väärtustamine organisatsioonis,
- ◆ organisatsiooni sotsiaalse kapitali teadlik suurendamine,
- ◆ õpisoodsa mikrokeskkonna kujundamine (vaikus, eraldumisvõimalus, õpikirjandus, juhendamine, kvaliteedistandardite seadmine, juurdeõpet eeldavate ülesannete andmine jne).

### P. Senge viiel distsipliinil põhinev lähenemine

kirjeldab keskseid organisatsiooni õpivõimet kujundavaid tegureid järgmiselt:

- ◆ süsteemne mõtlemine,
- ◆ inimeste isiklik meisterlikkus,
- ◆ adekvaatsed mõttemudelid,
- ◆ ühise visiooni kujundamine,
- ◆ meeskondlik õppimisviis.

Organisatsiooni liikmete õpivõime toetub reale isikuomadusele:

- ◆ kõrge eneseefektiivsus (*self efficacy*),
- ◆ tulemuskeskne tegutsemine,
- ◆ probleemitundlikkus,
- ◆ konstruktiivne rahulolematus (püüd täiustada olemasolevat),
- ◆ pehme (inimeste solvamist vältiva) kriitika tegemise oskus, tegutsemine oma võimete ja võimaluste piires,



- ◆ oma vigade ja puuduste tunnistamine,
- ◆ nõudlike standardite seadmine iseendale ja teistele,
- ◆ selge reaalsustaju,
- ◆ positiivne ellusuhtumine,
- ◆ missioonitunne,
- ◆ süsteemne mõtteviis,
- ◆ kõrge töömoraal,
- ◆ meeskonnatöö oskus,
- ◆ stressikindlus,
- ◆ tundekultuur (emotsionaalne intelligentsus),
- ◆ rohujuuretasandil tegutsemise oskus.

Ametis ja kutsetöös olulise omandamist hõlbustavad õpiringide moodustamine ning õpivõrgustikku (nt Interneti vahendusel) lülitumine.

### E. Wengeri (1998) sotsiaalse õppimise kontseptsioon

rõhutab õppimise tihedat seost õppija igapäevase tegevuse ning mingisse rühma kuulumisega. Õppimise oluliseks sisuks on sotsiaalse koosluse (nt rühma, ettevõtte) toimimisviisidesse, käitumismallidesse, kirjutamata reegleisse ja normidesse pühendamise protsess, milles on palju teadvustamatut, otseselt sõnastamatut, raskesti struktureeritavat.

Õppimine pole valmispakitud teadmiste kursusel või loengul üleandmise protsess, mis õppija seisukohalt eeldab põhiliselt vaid taiplikku meelt ja head mälu. Säärast laadi õpetamine manustab küll õppijasse suurel hulgal pealiskaudselt omandatud, kiiresti unuvat, inertset (*inert knowledge*) ja kasutuskõlbamatut infot, ent jätab ta võhikuks praktikas palju tähtsamates küsimustes, kuidas midagi olulist teha, korduvaid probleeme kiiresti lahendada ning teatud erialal või ametikohal lähedasti hakkama saada.

Kui “teadmispõhise” arusaama toetajad eeldavad, et teadmist (infot) võib hõlpsasti ühest kohast teise siirda ning seal üsna lihtsa menetlusega modifitseerida ja nt probleemide lahendamiseks kasutusele võtta, siis Wenger rõhutab, et suur või isegi valdav osa oma ala meistrite (oskus)teabest on nn vaikne teadmine (*silent knowledge*), mida ei levitata ning mida polegi vahel võimalik täpselt sõnades üle anda. Ehk nagu ütles Laozi: “Sõnades kirjeldatud tao pole tao!”

Vaikse teadmise (mida ei räägita välja) edastamine, tiražeerimine, levitamine ning adekvaatne tõlgendamine võib osutuda väga raskeks. Tarvis läheb ainevalda pühendamist ehk mingi raskesti kirjeldatava vaikse teadmise omandamist oma ala meistri käe all.

Mingi ala kõrge kvalifikatsiooniga asjatundjaid eristab “teoreetikuist” võime õpitud teavet tegeliku elu probleemide lahendamiseks kasutada. Wengerist lähtudes on selge, et just õppivas (õigemini küll õppivas ja õpetavas) organisatsioonis kujunevad soodsad tingimused säärase vaikse teadmise üleandmiseks, milleks koolipingis ja kursustel võimalusi ei avane. Paljudel puhkudel ongi reaalne organisatsioon ainus koht, kus võib teatud alal asjatundjaks saada.

Wengeri järgi määrab mingi inimkoosluse (töörühma, õpiringi, perekonna, noortekamba, ettevõtte juhtkonna...) siseõppe ehk sõnastamata oskusteabe üleandmise see, et inimesed on valmis jagama ehk vastaskikku tunnustama niihästi oma ühist ettevõtlust (projekti, eesmärki, püüdlusi) kui ka selle sfääri kuuluvaid esemestatud vahendeid (nt tööriistu, lugusid, artefakte, mõisteid, toimimisviise), mis kajastavad just sellele kooslusele omaseid kogemusi ja praktilise õppimise tulemusi. Kolmandaks oluliseks eelduseks on vastutustunne ühise asja eest ning koostöövalmidus.

Õpitüksused kujundavad sageli neile omase ja mõistetava informaalsete organisatsiooni lokaalkultuuri, selsse (nt tsunfti või

professiooni) subkultuuri sisseelamine on oluline saavutus nt erialases praktikas või jätkuõppes. Koostöörühmas või õpiüksuses õpivad inimesed vahet tegema koolides ja kursustel õpetatava inertse teadmise (see, mida elus ei vajata, ei saa rakendada) ning praktiliselt rakendatava teadmise vahel. Selle vahe äratundmine on tähtis õpitulemus, milleni paljudel puhkudel on võimalik jõuda üksnes koostöös teiste inimestega.

Wenger on toonud esile rida tunnuseid, mille järgi võib otsustada, kas mingi inimkooslus soodustab oma liikmete ühisele eesmärgile pühendumist.

1. Rühmaliikmete kaasahaaratus ühisesse tegevusse,
2. ühiste töövõtete väljakujunemine,
3. info vaba kulgumine rühmaliikmete vahel,
4. juhatamiste ja seletuste minimeerimine (inimesed mõistavad üksteist niigi poolelt sõnalt),
5. kiire pühendumine probleemide lahendamisele,
6. ühine arusaam sellest, kes rühma kuuluvad (ka siis, kui rühm on mitteformaalne),
7. rühmaliikmed eristavad selgesti üksteise rolle, aga ka tugevaid ja nõrku külgi,
8. rühmaliikmeil on selge ja vastastikku mõistetav identiteeditunne,
9. osalejail on hõlbus oma tegevusi ja tulemusi hinnata rühma ettevõtmiste (eesmärkide) seisukohalt,
10. rühmal on talle omased (töö)vahendid jt artefaktid,
11. rühmas on välja kujunenud oma lokaalsed lood jt lokaalkultuuri elemendid,
12. rühm kasutab nimelt temale omast keelt ja mõisteid, luues neid aina juurde,
13. rühmas on kasutusel oma suhtlemisstiil, millel võib olla ka rühmaliikme eristamise funktsioon,

#### 14. väliskeskkonda käsitletakse spetsiifilise lähenemisenurgaga diskursustel.

Seda laadi õppimise näiteks on võõrkeele õppimine selle keele vahetus keskkonnas, sotsiaalsete normide ja käitumismallide omandamine, aga ka kvaliteediringid ja igapäevase töö ja tegevuse järjepideva parandamise ja täiustamise printsiip kaizen.

Õppiva organisatsiooni enamik käsitlejaid rõhutavad avameelse õhkkonna, jagatud vastutuse (vastutatakse ühiselt), kogemuste talletamise ja enesekriitika (oma tegevustavade kriitilise käsitlemise) tähendust õppiva organisatsiooni väljakujunemises. Organisatsiooni õpivõime suurendamisel peetakse tähtsaks, et inimesed asendaksid enda erudeerituse ja asjatundlikkuse masinliku rõhutamise oma teadmiste-oskuste puudumise avameelse tunnistamisega, mis toimib üleskutsena olla üksteisele õpetajaks või õppida ühiselt neid olulisi asju, milles keegi veel pole kodus.

Jagatud õpiind (kõik on õppimisest huvitatud), õpetades õppimine (individueaalselt omandatu teistele seletamine), õpetlike kogemuste teadvustamine ja kasutuselevõtt eeldavad soodsat õpikeskkonda, kuid samas toimubki mainitud algatuste vahendusel organisatsiooni õpikeskkonna kujundamine.

Inimene ei õpi mitte üksnes neid asju, mida ta õpiväärsetena teadvustab, vaid selle kõrval omandab otsekui muuseas õpitegevusena teadvustamatult mõningaid teisigi teadmisi ja vilumusi. Päevast päeva saame aga suurel hulgal ka seda laadi kogemusi (infot, elamusi, tähelepanekuid jne), mida me hetkehuvi-dest lähtuvalt ei oska väärtustada ning mis lahti mõtestamata ununevad kiiresti.

#### Lateraalne õppimine

E. de Bono (1973) vastandab šabloonsel arutlusviisi kasutavale "tsentraliseeritud" mõtlemisele avastava, uut loova, mitte-

standardse lateraalse mõtlemise. Siit välja minnes võiksime esile tuua uue mõiste – lateraalne õppimine. Organisatsiooni tasandil kuuluvad lateraalse õppimise hulka käigu pealt tehtud tähelepanekud, oluliste asjade äratundmise ja taipamise hetked, väiksemad ja suuremad kavatsemata avastused, aga ka nt olukorrad, kus me õpime mis tahes viisil ilma ise seda teadmata töös või elus olulisi asju. Lateraalne õppimine kujutab endast organisatsiooni üldise õpivõime olulist kasutamata ala. Toogem paar näidet.

Probleemitundlikkus igapäevaelu asjade suhtes põhineb just säärasel lateraalsel tähelepanul või valvsusel, mis püüab avastada täiustamiste võimalusi.

Kaizen toetub organisatsiooni liikmete valmisolekule märgata n-ö rohujuuretasandil asutuse juhtimise, logistika, infosüsteemide, põhi- ja abitootmise jt süsteemide pisikesi puudusi või olemasoleva parendamise varjatud võimalusi.

Juhtimis- ja psühholoogiaalasel täienduskoolitusel on suured enamasti realiseerimata võimalused õppijate seniste kogemuste arvestamiseks. Igapäevane suhtlemine, varjamatu või varjatud võimu kasutamine organisatsioonis, otsuste vastuvõtu laad, koostöövalmiduse esiletulek või taandareng, töömängudes (Berne'i järgi) lülitumine, enesekehtestamise raskuste esiletulek või rühmasmõtlemise (*group think*) etteaimatavad ilmingud koosoleku ajal kujutavad kõik endast samuti organisatsioonipsühholoogiaalast lateraalset õppimist, mis täienduskoolitusel tuleks üksnes selgemasse raami asetada.

Nagu ülaltoodust nähtub, on mõned õppiva organisatsiooni meetmed ja tegurid (nt standardite seadmine) teisi initsieerivad, osa tegureid võiks kujuneda ka üksteist vastastikku asendavateks.

## VI Motivatsioonipsühholoogia võtmeküsimusi

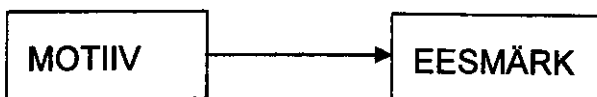
Järgnevas osas mõtestatakse inimkäitumise motivatsiooni niga seotud küsimusring lahti paarikümnel õppeskeemil. Jooniste varal saab kiire ülevaate järgmistest punktidest:

- ♦ vajadus, ootus, motiiv,
- ♦ motiivide võistlus,
- ♦ vajaduste tsükliline muutumine,
- ♦ vajaduste seos võimete ja võimalustega,
- ♦ motiveeriv situatsioon,
- ♦ varasemate kogemuste osa motivatsiooni kujunemisel,
- ♦ tarvete hierarhia,
- ♦ käitumise iseärasused takistuste ilmnemisel,
- ♦ psühholoogilise kaitse kasutamine.

Õppeskeemide koostamisel on aluseks võetud ameerika psühholoogide P. Hersey ja K. Blanchardi (1976) juhtimisõpik.

### Motiivid ja eesmärgid

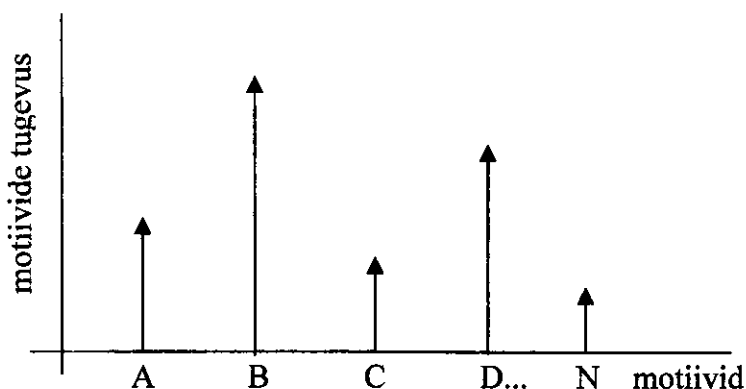
Motiivid vastavad küsimusele MIKS? Nad suunavad ja raamistavad inimkäitumist. Sellega on vajadused ja motiivid käitumise eesmäärke seadvad põhimõjurid.



JOONIS 1. Motiiv ja eesmärk

Igaühes meist peitub sadu tarbeid. Tundub, et vajadused otsekui võistleksid omavahel, kutsudes igaüks esile mõnevõrra eriomast käitumist. Mis määrab motiivi mõjulepääsu? Nagu

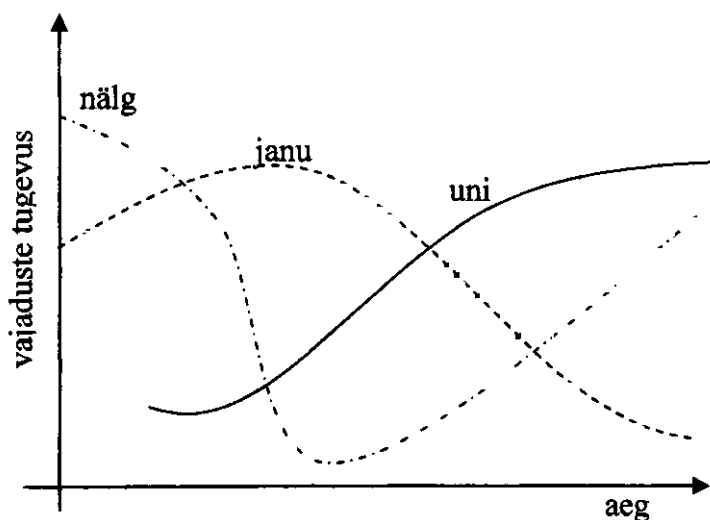
jooniselt 2 selgub, nõuab mingil hetkel tegutsemist tugevaim vajadus. Vastavalt selle rahulduse määrale väheneb ka selle rahuldamiseesmärki saavutama sundiv toime.



JOONIS 2. Tugevaim motiiv ajendab käituma

## Vajaduste suurenemine

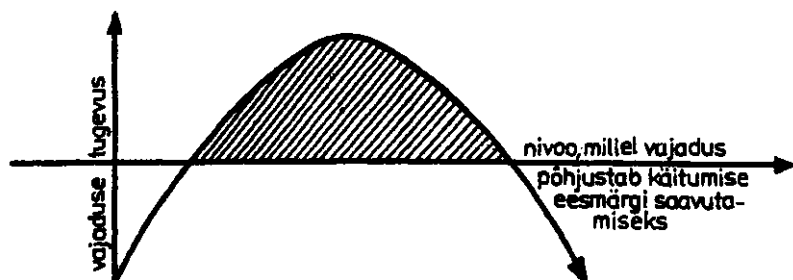
Käitumine võib muutuda, kui olemasoleva vajaduse mõju kasvab piisavalt suureks. Mõningate tarvete tugevus ilmneb tsükliliselt. Sellist tsüklilist tarvet võib lisada või vahendada, muutes vastavalt ümbrust. Tundide kaupa söömata olnud inimene ehk ei mõtlegi söögile, kuni tema ümber ei levi isuäratavad toidulõhnad. Inimene on pidevalt oma vajaduste kütkes – teda ründavad nälg, janu ja väsimus. Tugevaim tarve juhib tegudele. Nagu jooniselt 3 nähtub, vahelduvad vajadused tsükliliselt.



JOONIS 3. Tarvete vaheldumine

## Vajaduse rahuldamine

Motiivil on kalduvus raugeda, kui ta on rahuldatud või rahulduse saamine on takistatud. Maslow' teooria kohaselt ei toimi rahuldatud tarve enam käitumise motivaatorina. Tugevad vajadused, mida peetakse rahuldatuiks, on tihti peale vaid sedavõrd rahuldatud, kui mõni teine tarve neist antud hetkel tugevamaks osutub.



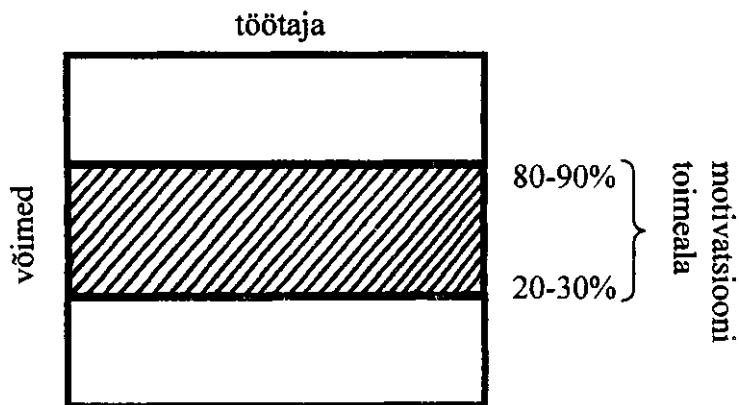
JOONIS 4. Tarbe tugevuse toime käitumisele



## Motivatsiooni toimeala

Motivatsiooniuringute sooritamisel avastas William James, et tunnitöötasu saajad tegutsevad ligikaudu 20–30% jõudlusega, ilma et neile töökoht üles öeldaks. Tema uuringud viisid samas ka järeldusele, et hästi motiveeritud töölised tegutsevad 80–90% kapatsiteediga. Joonis 5 näitab minimaaltaset, millega töötaja suudab oma kohta säilitada, ning hästi motiveeritud töötaset.

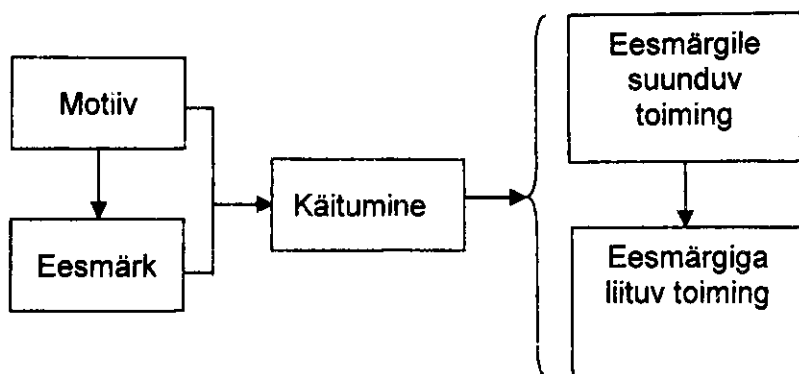
Jooniselt loeme sedagi, et madala motivatsiooni korral kannatab töötulemus sama palju, kui see kannataks nigela tööoskuse tõttu. Seetõttu on motivatsioon ärijuhtimisel eriti tähtis küsimus.



JOONIS 5. Motivatsiooni arvesse tulev toimeala töö

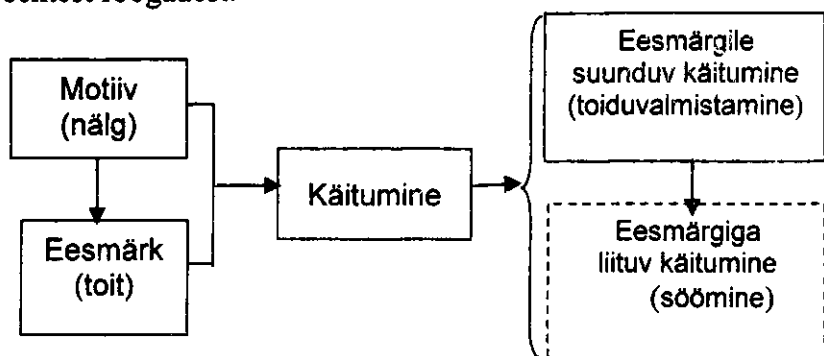
## Motiveeriv situatsioon

Motiivide, eesmärkide ja stiimulite suhteid näitab lihtsustatud mudel joonisel 6. Esitatud on motiveeriv situatsioon, kus üksikisiku motiivid on suunatud eesmärgi saavutamisele. Tugevaimad käitumist mõjutavad motiivid on kas eesmärgile suunatud või eesmärki valdavad. Kuna kõiki eesmärke pole võimalik saavutada, ei pääse inimene tihti eesmärgini, hoolimata motiivi tugevusest.



JOONIS 6. Motiveeriv situatsioon

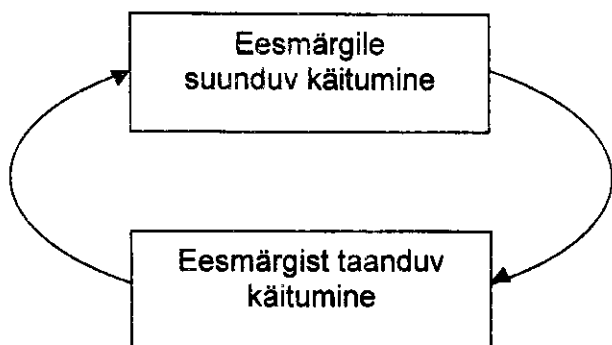
Joonisel 7 on käitumist mõjutava konkreetse eesmärgi näide. Toit on lai eesmärk ning nälja kustutamiseks tuleb arvesse sadu toite. Kui inimene on näljast nõrkemas, on ta valmis leppima kõige söödavaga. Gurmaan võib aga rahuldust tunda vaid peentest roogadest.



JOONIS 7. Konkreetsete stiimulite toime motivatsioonisituatsioonis

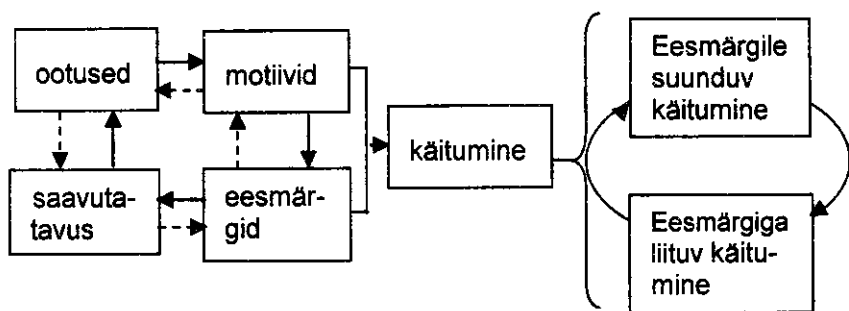
Kui keegi asub innukalt eesmärki vallutama ja see osutub liiga hõlpsaks, siis hakkab ta huvi kahanema ning asemele tuleb ükskõiksus. Sel juhul hakkab motivatsioon langema. Eesmärgile suunatud käitumise ja saavutatud eesmärgist lahti ütleva käitumise omavahelisi mõjusid näitab joonis 8.

Eesmärgid tuleb püstitada sedavõrd kõrged, et inimene mobiliseeriks end nendeni jõudmiseks, kuid küllalt madalad, et need oleksid kättesaadavad.



JOONIS 8. Eesmärgile suunduva ja eesmärgiga seonduva käitumise vaheldumine

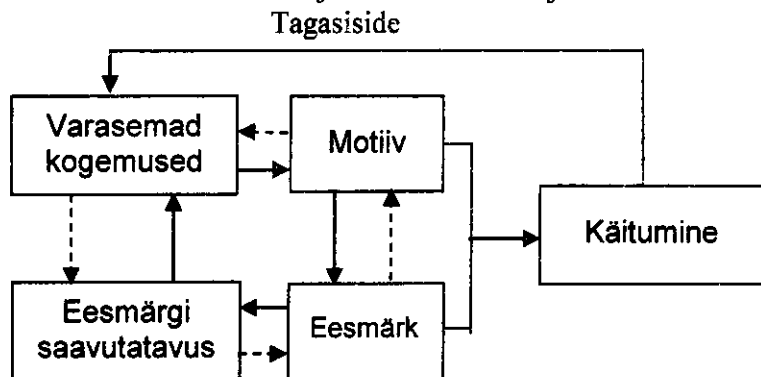
Motivatsioon oleneb ootustest ja nende rahuldamise mää-  
rast. Ootusi võime vaadelda varasemal kogemustel põhineva  
tarbe rahuldamise tõenäosuse hinnanguna. Joonisel 9 on esita-  
tud motiveeriva olukorra laiendatud skeem. Märgitud on ootu-  
sed ja nende rahuldatavus.



JOONIS 9. Motiveeriva situatsiooni tervikesitus

## Motivatsiooni seondus kogemustega

Motiivide teke ja mõjulepääs on seotud inimese varasemate kogemustega. Kui motiivide järgimisel või neile vastavate eesmärkide seadmisel on saavutatud positiivseid tulemusi, tugevneb vastavate motiivide ja eesmärkide mõju tulevikus.

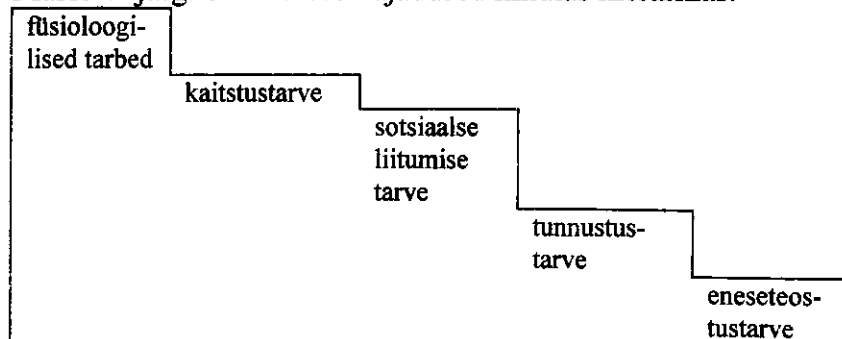


JOONIS 10. Tagasiside kogemusvaramuga

Motiveerivas situatsioonis tegutsemisel tekib inimese käitumisest ühendav sild tema varasemasse kogemuste varamusse nii, nagu jooniselt 10 tagasisidejoont jälgides nähtub. Mida varasemasse eluperioodi selline ühendus viib, seda suurem on selle potentsiaalne mõju tuleviku käitumisele.

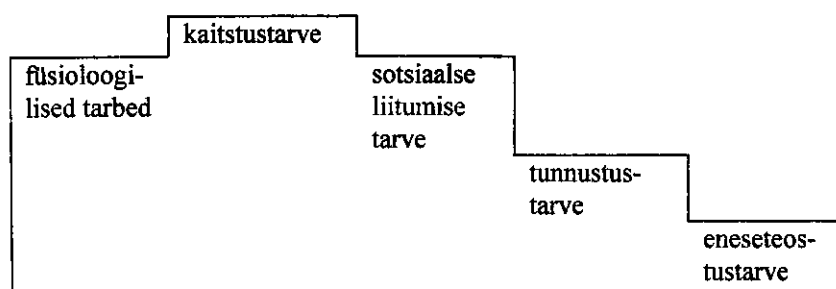
### A. Maslow' tarvete hierarhia teooria

Maslow' järgi on inimese vajadused kindlas hierarhias.



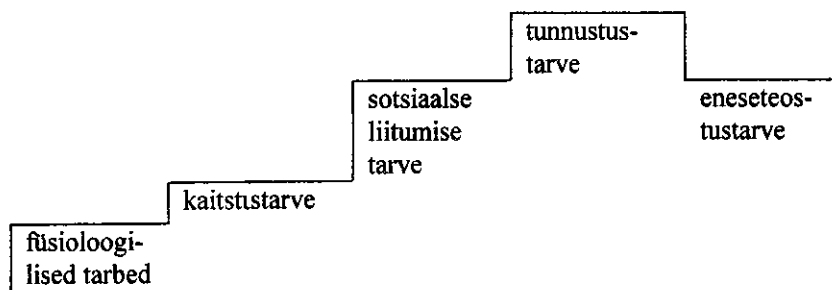
JOONIS 11. Maslow' tarvetehierarhia

Kui füsioloogilised vajadused on rahuldatud, muutuvad valitsevaks turvalisustarbed, nagu on näidatud joonisel 12. Turvalisustarbed on seotud vajadusega olla vaba füüsilisest ohust ja saada elementaarset tervishoidu. See vajadus seostub niisiis enesesäilitusinstinktiga. Praegushetke vajadustele lisaks esineb siin ka tulevikuga seonduvaid osiseid. Kas inimene suudab ka tulevikus säilitada oma vara ja töö, et kindlustada toitu ja eluaset homme ja edaspidigi? Kui turvalisus on ohus, näivad kõik muud seigad vähemtähtsad.



JOONIS 12. Tugev kaitstusvajadus

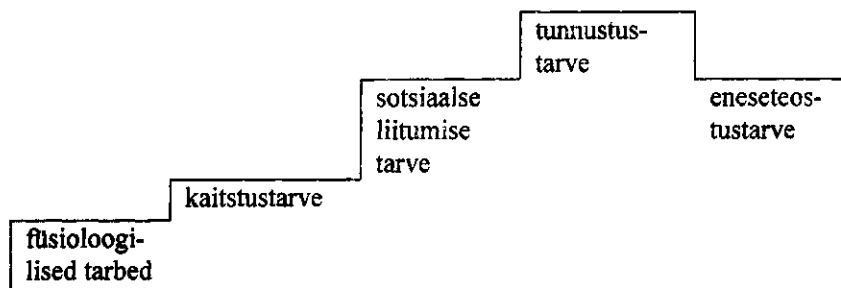
Füsioloogiliste ja turvalisustarvete rahuldamise järel hakkab valitsema sotsiaalse liitumise tarve, nagu näha joonisel 13.



JOONIS 13. Tugev sotsiaalse liitumise tarve

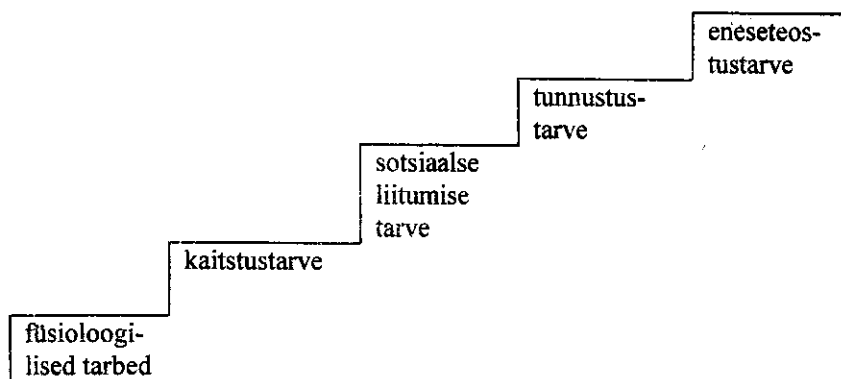
Inimene kui sotsiaalne olend vajab eri inimrühmade tunnustust. Sotsiaalsete tarvete valitsemise puhul otsib inimene meeldivaid tutvusi teiste inimestega.

Kui liitumisvajadused hakkavad rahuldust leidma, soovib indiviid üldiselt saada juba rohkem kui ühe rühma liikmeks. Tekib vajadus tunnustuse järele – nii enesetunnustuse kui ka teistelt saadava tunnustuse järele. Enamikul inimestest on tarve end tegelikust paremaks pidada ning saavutada teiste austus ja lugupidamine. Tunnustusvajaduste rahuldamine loob enesusalalduse tunde, lisab prestiiži, võimu ja teiste kontrolli võimalusi. Inimene hakkab end vajalikuna tundma ning laiendab mõjuala ümbruses. Esineb ka olukordi, kus inimene ei suuda konstruktiivse käitumise abil tunnustustarbeid rahuldada. Kui see vajadus tema üle võimust saab, kipub indiviid käituma jõhkralt ja ebaküpselt – lihtsalt selleks, et äratada tähelepanu.



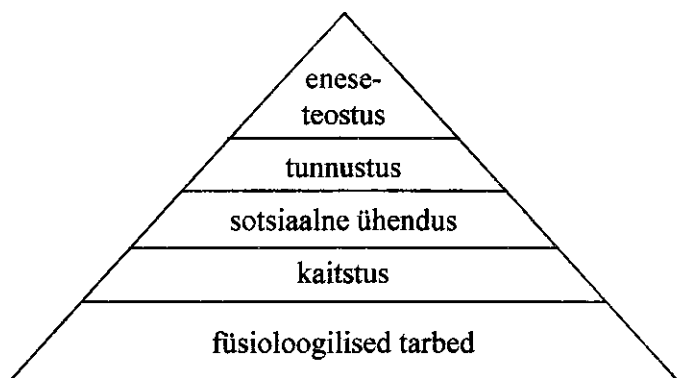
JOONIS 14. Tugev tunnustustarve

Kui tunnustustarbed saavad asjakohase rahulduse, astuvad võimukamalt esile eneseteostusvajadused, nagu näha joonisel 15. Eneseteostus on tarve teostada oma võimalused võimalikult suures ulatuses, olgu need siis millised tahes. Maslow' järgi: "Inimene peab olema see, kes ta suudab olla." Eneseteostus on tarve saada selliseks, nagu võimed lubavad. Iga indiviid teostab end ise teid pidi. Kellegi puhul võib see ilmneda soovis olla kangelasema, keegi tahab olla mõjukas poliitik, mõni soovib lihtsalt klaverit klimberdada.



JOONIS 15. Tugev eneseteostamistarve

Joonis 16 püüab anda vajaduste hierarhia tüüpsituatsiooni arengumaade puhul.

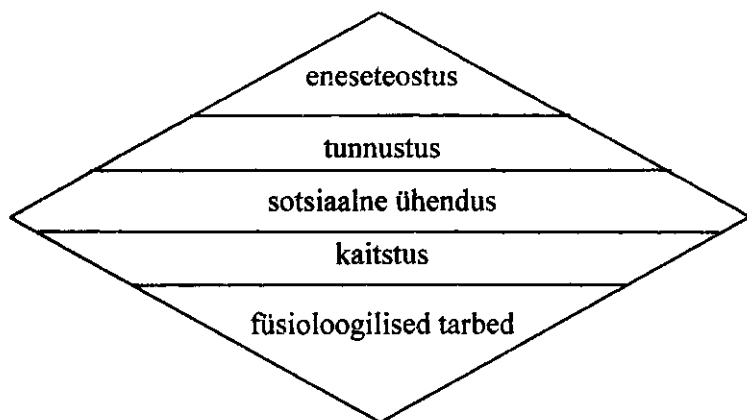


JOONIS 16. Tarvete hierarhia majanduslikult nõrgalt arenenud maa töötajate puhul

Enamikku tööstusmaade inimestest võiks praegusajal käsitleda kui väga tugevate sotsiaalsete, üsna tugevate tunnustus- ja turvalisustarvete ning mingil määral väiksemate eneseteostus ja füsioloogiliste tarvete nõudlejaid.

Mõningad inimesed on sedavõrd hästi rahuldanud oma füsioloogilised, turvalisus- ja sotsiaalsed tarbed, et tunnustuslikud ja eneseteostusvajadused on nende käitumises nähtavalt valitsevad.

Selline suunitus muutub tüüpilisemaks elatus- ja koolitustaseme tõusuga. Toodud skeemid on mõeldud vaid näidete- na, erinevate inimeste puhul on võimalikud ka teistsugused skeemid. Tegelikkuses vahelduvad nad tugevalt nii isikuliselt kui rühmiti.



JOONIS 17. Tarvete tüüpiline liitumus tööstuslikult arenenud maal

## **F. Herzbergi kahe faktori teooria**

### **Lähtekoht**

Tööga rahulolu ja mitterahulolu põhjused on erinevad.

Tööraahulolu ja -motivatsiooni kujundavad kaks faktorit: hügieenifaktorid põhjustavad tööga rahulolematust; motivatsioonifaktorid suurendavad tööhuvi, valmidust tööl oma võimed mängu panna.

Hügieeni- ja motivatsioonitegurite arvestamine aitab paremini kujundada töötajate motivatsiooni.

### **1. Hügieenifaktorid e H-faktorid:**

- ◆ palk,
- ◆ turvatunne,



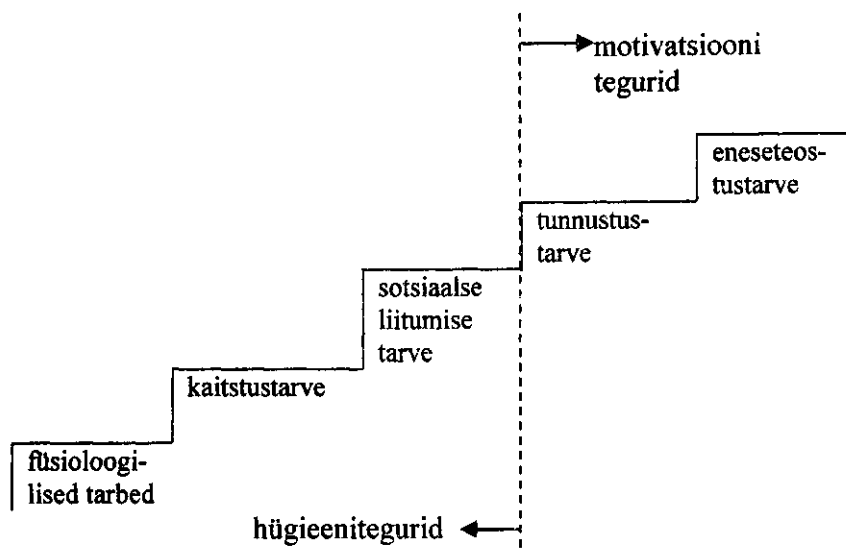
- ◆ töötingimused,
- ◆ kontrolli sagedus ja ulatus,
- ◆ inimsuhted tööl,
- ◆ töökultuur,
- ◆ juhtimise kvaliteet.

Ettevõtte poliitika ja valitsemine, tööjuhtimine, tööolusuhed, isikusuhted, raha, staatus ja turvalisus on käsitletavad hügieeniteguritena. Need ei ole töö vahetud osad, kuid liituvad tingimustega, millistes tööd tehakse. Herzberg kasutab terminit "hügieen" selle arstiteaduslikus tähenduses (ärahoidev ja ümb-rusega liituv). Hügieenitegurid ei kasvata töötajaja sooritus-võimeid, kuid need hoiavad ära tööoludest tingitud tööhuvi nõrgenemist.

## 2. Motivatsioonifaktorid e M-faktorid:

- ◆ eneseteostamise võimalus tööl,
- ◆ vastutusrikkad ülesanded,
- ◆ saavutusvajaduse rahuldamine,
- ◆ huvitav, sisukas töö,
- ◆ tunnustuse saamine.

Rahuldust pakkuvad tegurid, nagu eneseteostamisrõõm, ametialane arenemine ja tunnustuse leidmine, mida saab tunda vastutusrikkas ja suure vabadusastmega töös, kuuluvad moti-vatsioonitegurite hulka. Herzberg kasutas seda terminit, sest neil tegureil on tööst saadavale rahuldusele positiivne mõju ja nad viivad sageli isiksuse töövõime kasvule.



JOONIS 18. Maslow' ja Herzbergi teooriaid ühendav skeem

Mõnes olukorras on õigem keskenduda H-, teistes M-faktoreile.

☛ Leia iseloomulikke olukordi, mil tulusam ja perspektiivsem oleks kas H- või M-faktorite arvestamine

---

a) H-faktoreid tuleks optimeerida...

---

b) M-faktoreid tuleks enam arvestada...

---

## Ootuste teooria (V Vroom)

### Lähtekoht

- ◆ Motivatsioonis on kesksel kohal tegevusplaani valik.
- ◆ Motivatsiooni laad kujundab inimeste otsuseid töö.
- ◆ Motivatsiooni kujunemisel on esmatähtsad ameti või tegevusega seotud OOTUSED.

- ◆ Inimene pingutab jõudu sedavõrd, kui TÕENÄOLISEKS ta peab tulemuste saavutamist ning kuivõrd VÕIMEKAKS ta peab iseennast nende tulemuste saavutamiseks.

### Motivatsiooni parandamiseks töö

- ◆ Osuta inimeste individuaalsete jõupingutuste otsesele tähendusele nende töö tulemuslikkuse suurendamisel.
- ◆ Näita töö tulemuslikkuse toimet tasu suurendamisele.
- ◆ Osuta püüdlikkuse (kõrge töömotivatsiooni) suuremale kasule, võrreldes viilimise ja passiivsusega.
- ☛ Leia juhtimismeetmeid, millega sulle tuttavatel töödel a) lisada püüdlikkuse toimet tulemuslikkusele ja b) tulemuslikkuse toimet tasule.

a)

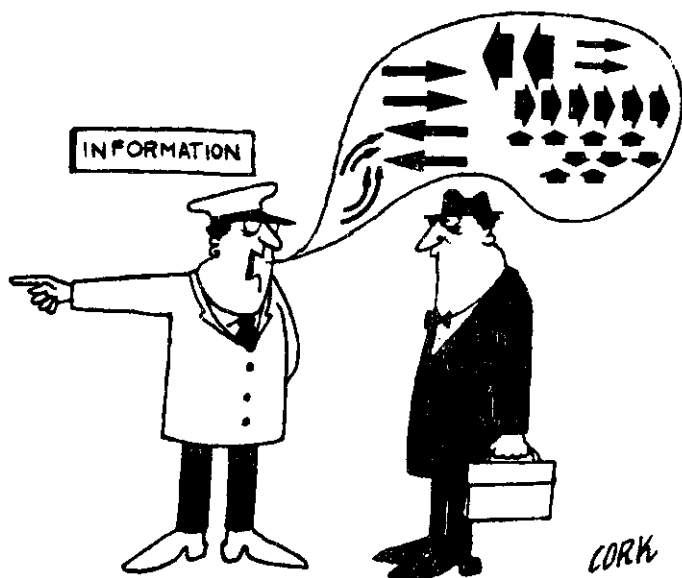
b)

## VII Suhtlemine ja inimeste mõjustamine

### Teate mõjujõu tõstmise teed

Hellriegel, Slocum (1988)

1. Info sobivust ehk asjakohasust saab suurendada **sõnade valiku, žestide ja sümbolitega**.
2. **Tuttavaid sõnu** ja arusaadavaid sümboleid kasutades optimeerime sõnumi lihtsust.
3. Sõnumi loetavust suurendab see, kui me avame selle **põhipunktide kaudu**.
4. Teatest arusaamist ja selle meeldejätmist hõlbustab olulise **kordamine**.
5. Teate mõjujõudu suurendab esmatähtsale **keskendumine**.



C. Hoekstra

## Mittesõnalise eneseväljenduse vahendid

### Hääletoon

peegeldab tundeid,  
väljendab suhtumist,  
näitab olukorra tõlgendamist,  
kordab, rõhutab, asendab, täiendab sõnalist väl-  
jendust,  
kujundab kuni 75% ulatuses suhtlemise tulemus-  
likkuse.

### Distantsivalik

#### Näitab:

lähedusastet,  
intiimsust,  
kultuurinorme,  
ohutunnet.

On enamasti vaistlik, ent ka teadlikult muudetav.

**Intiimne distants:** kuni 45 cm – meeldivale, hästi prognoosita-  
vale isikule.

**Personaalne distants:** 45–120 cm – isiklikule tuttavale.

**Sotsiaalne distants:** 120–360 cm – ülemusega lävides.

**Avalik distants:** üle 360 cm – lektori-kuulajate distants.

### Silmside

#### Näitab

kontaktivalmidust,  
suhtumist,  
tähelepanu.

**Kestus**            70–80% tavaline,  
                              alla 50% kontakti vältimise tunnus,  
                              90–100% iseloomulik armunuile ja agressiivseile  
                              isikuile.

**Otsavaate laad:** soe, hellitav, meelas, mõistev, pelglik, vilu,  
nukker, tige, katkendlik, pidev, fikseeriv, põgus, ülelibisev,  
põrmitsev, kissitav.

## **Kuidas suurendada suhtlusvahendite koosmõju?**

1. Korda ja rõhuta sõnalist teadet:
  - ◆ hääletooniga,
  - ◆ žestiga,
  - ◆ ilmega,
  - ◆ otsavaatamise ja pilgu keelega,
  - ◆ artikulatsiooniga,
  - ◆ võtmesõnade rõhutamisega,
  - ◆ pausidega,
  - ◆ kõne modaalsuse (südamliku, ametliku, tõreda, ülemusliku, nõudliku, semuliku suhtumise) rõhutamisega,
  - ◆ hääle valjuse reguleerimisega,
  - ◆ distantsivalikuga.
2. Välti eneseväljendust, milles kehakeel või hääletoon räägiks sõnalisele tekstile vastu, väljendaks põhiteatest lahkuminevaid hoiakuid ja tundeid
3. Tarbe korral tõlgi sõnaline teade sõnatu eneseväljendamise tinglikumasse, vihjelisemasse, räiget otseütlemist vältivasse keelde.

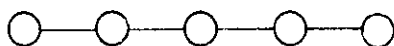
☛ Meenuta iseloomulikke juhtumit, kus inimese sõnade sisu läks tema kehakeelest ja hääletoonist lahku.

---

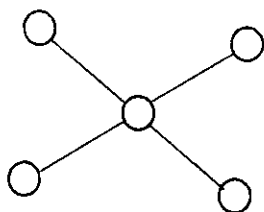
---

---

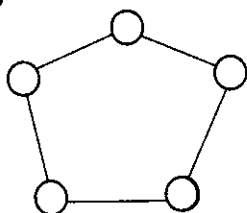
## Suhtlusvõrgud



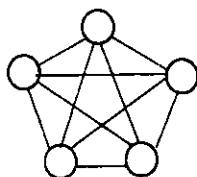
Ahelik



Kiirjas



Ringjas



Ämblikuvõrk

## Hea tagasiside

- ◆ eesmärgiks on teise isiku orienteerimine, hõlbustamine ja aitamine,
- ◆ tagasisidet antakse selle saajale arusaadaval viisil (tuttavas koodis),
- ◆ delikaatsemal juhtumel esitatakse vaid sellekohase soovi korral (nt "Ütle, mis sa minust arvad!"),
- ◆ kasutatakse avameelsema õhkkonna kujundamiseks,
- ◆ sobivas olukorras räägitakse suu puhtaks,
- ◆ välditakse teise isiku minatunde kahjustamist,
- ◆ hoidutakse destruktiivsest kriitikast, osutatakse vaid käitumise muutmise reaalsele võimalusele.

## Avameelsuse eeliseid

- ◆ Hõlbustab enesekehtestamist,
- ◆ äratab usaldust,
- ◆ lubab toimida sihipärasemalt,
- ◆ lubab vabaneda tarbetust pingest,
- ◆ avab võimaluse kõnelda ka diskreetseist asjust,
- ◆ initsieerib arendama lähisuhteid.

## Väljendusviiside toime suhtlemisele

R. Corriere'i ja P. McGrady (1997) järgi

### Suhteid kahjustavaid väljendusviise

- ◆ **Taandumine** – tagasitõmbumine, alt ära hüppamine, pöördumisele vastamata jätmine, kõneluse järsk katkestamine.
- ◆ **Kaitseasend** – häirituse, ohuseisundi, tõrjuva hoiaku varjamine väljendamine.
- ◆ **Süüdistamine** – etteheite või märkuse tegemine, nurisemine ja halvustamine.



- ◆ **Kohatu enesekesksus** – ülemäärane jutt iseendast, oma minast ja selle arvukaist vajadustest.
- ◆ **Sildikleepimine** – kellelegi tema iseloomu (mida ju naljalt ei muuda) iseärasuste etteheitmine.
- ◆ **Silmside katkestamine** – pilgu segav või ükskõiksust väljendav kõrvaleviimine.
- ◆ **Sõltuvuse ülerõhutamine** – teisest isikust sõltumise väljendamisel veeretame talle sümboolselt vastutuse oma edu või õnne eest.
- ◆ **Seksuaalse huvi (või huvipuuduse) ilmutamine** kohatu otsekohesusega ning enesekeskselt, partneri hoiakut eiraval viisil.
- ◆ **Topeltlõksu asetamine** – kahemõtteliste väljenditega *à la* “Oi kuidas tahaks sulle külla tulla, kuid kohe üldse pole vaba aega” või “Ega me teid hätta jäta, ent praegu lihtsalt pole vahendeid” hellitatakse teises isikus petlikke lootusi, jättes nad tühjade kätega.

### **Suhteid arendavad eneseväljendused**

- ◆ Hoia kaaslasega silmsidet
- ◆ Ole heasoovlik, aga mitte ligitükkiv
- ◆ Kingi teisele isikule põgus naeratus
- ◆ Tee pisut juttu üldist huvi pakkuvast sündmusest
- ◆ Ilmuta huvi vahetus ümbruses toimuva vastu
- ◆ Saada teisele umbmäärase väljendumise asemel selge mina-sõnum (Arvan, et...)
- ◆ Anna asjalikku infot
- ◆ Rõhuta vastastikuse mõistmise hetki
- ◆ Ilmuta tähelepanu teise isiku tunnete ja tundemuutuste suhtes
- ◆ Ole kaasatulev, vasta teise inimese küsimustele, arendage tema ideid.

### **Enesekehtestamine**

Toetub järgmistele manifestatsioonidele.

1. Minu vajadused, soovid, tunded ja väärtused pole vähem tähtsad kui teistel ja mul on õigus neid väljendada.
2. Ennast – oma huve, vajadusi, tundeid, soove – väljendades annad ka teisele poolele õiguse vastata samaga.

#### **4-jaoline minasõnum**

1. Teise isiku käitumise hinnanguvaba kirjeldamine: “Jätsid lubaduse täitmata.”

2. Nende tunnete kirjeldus, mis käitumine sinus tekitas:  
“Olen hämmastunud.”
  3. Ebasoovitava käitumise tagajärgede kirjeldus: “Tähtaeg on tõsises ohus.”
  4. Ettepanek või küsimus käitumise muutmiseks: “Kuidas sinu meelest tuleks olukorda parandada?”
- ☛ Kirjelda kaht iseloomulikku juhtumit, kus meie enesekeh-  
testamise oskus pannakse proovile

---

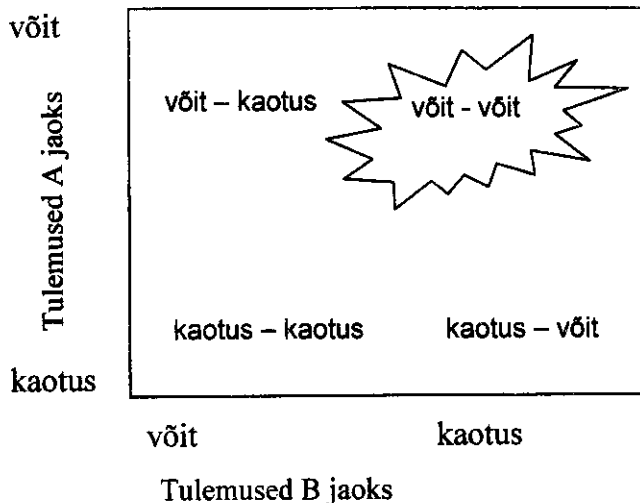
a) ametiasutuses

---

b) seltskonnas

---

## Võit-võit-põhimõte



# Mõjustamispsühholoogia

## 1. Mõjustamise põhisuunad

- ◆ Spontaansuse allasurumine,
- ◆ uue hoiaku kujundamine,
- ◆ olemasoleva hoiaku muutmine,
- ◆ sisendamine (sugereerimine),
- ◆ hüpnootiseerimine (intensiivne teadvustamata mõjustamine),
- ◆ veenmine (millegi tõesuses, vajalikkuses, tähtsuses jne),
- ◆ tendentslik teavitamine (faktide valiv edasiandmine, osaline mahasalgamine),
- ◆ hirmutamine,
- ◆ enese meeldivuse suurendamine,
- ◆ endast sõltuvaks tegemine,
- ◆ kuulekuse ja lojaalsuse kujundamine,
- ◆ kontrolli kehtestamine,
- ◆ mõtteviisi (maailmataju, usu...) kujundamine,
- ◆ soovitud käitumise esilekutsumine.

**Manipuleerimine** – ekspluateeriv, egoistlik, kontrolliv mõjustamine.

☛ Millises olukorras ja missuguses meeleolus muutuvad inimesed kergemini teiste poolt mõjustatavaks?

---

---

---

## 2. Mis muudab inimesed mõjutatavaks?

Inimeste vastuvõtlikkust eri mõjustamisvõtete toimele suurendavad järgmised asjaolud:

- ◆ tungiva kiiret rahuldamist eeldavate vajaduse teke v teadvustamine,
- ◆ lapsemeelsus – kergeusklikkus, abitus, tujukus, pidurdamatus, kartlikkus,
- ◆ vanemlik jäikus – paindumatus, kõrgenenud tähtsustarve, autoriteet, väärkuse säilitamine,
- ◆ mõistuspärasus ja kainus, millega kaasneb mängutaju ja -taju puudumine,
- ◆ kartus minetada oma nägu (Idamaades),
- ◆ puudulik või väär informeeritus,
- ◆ vähiklikkus, asjatundmatus,
- ◆ ajuloputuse otsene mõju,
- ◆ arutleva meele masinlikkus (põhjustab näivloogilisi järeldusi),
- ◆ otsustustamisviis *pärast seda* = *sellepärast*,
- ◆ otsustustamisviis *sellega koos* = *sellega sarnane*,
- ◆ konformism e mugandumine enamiku järgi,
- ◆ negativism e kalduvus vaadelda maailma läbi mustade prillide,
- ◆ roosa optimism,
- ◆ jäärapäisus,
- ◆ sotsiaalsesse isolatsiooni sattumise hirm,
- ◆ kartus kaotada teiste üle kontroll,
- ◆ mure oma meeldimise pärast teistele inimestele,
- ◆ kõrgenenud ohutaju (ajendab otsima turvalisust iga hinna eest),

- ♦ tugev sugutung,
- ♦ tugev emainstinkt.

☛ Püüa leida näiteid kolme toodud juhtumi illustratsiooniks.


### 3. Valik mõjutamisvõtteid

Mõjustav käitumine võib olla räige või peen, otsene või varjatud, eetiline või alatu, tegus või mannetu.

- ♦ Jalg ukse vahele (“Tellige ajaleht tutvumiseks üheks kuuks”).
- ♦ Uksega näkku (“Ilma Herbalife`ita seate suurde ohtu oma tervise”).
- ♦ Emotsioonide (hüsteeriline) vallandamine (hädaldamine, paanika, süüdistamine jne).
- ♦ Haamerdamine (väidet korrutatakse lõputult, kuni see viimaks mõjub).
- ♦ Tasuta lõunad (mille meeldiv õhkkond ja tänuvõlg jäävad meid alateadlikult mõjustama).
- ♦ Julm alam ja armulik ülem (alluva halastamatus teeb mõjutatava pehmeks leebema ülemuse töötlemise ajaks).
- ♦ Mõjutamine meeldimisega (“Kuidas te mulle küll meeldite!”).
- ♦ Käestlibisemine (flirt).
- ♦ *Argumentum ad hominem*.

- ◆ Apelleerimine enamikule.
- ◆ Toetumine autoriteedile.
- ◆ Apelleerimine kaastundele.
- ◆ Vastuteene kohustusega koormamine.
- ◆ Emba-kumba tehnika (kui te kassi ei armasta, võtke koer).
- ◆ Sõnarosinad (edu, demokraatia) sõnaohakate (kriis, probleem) asemel.
- ◆ Jah-vastuste väljameelitamine.
- ◆ Mäda vagun – tõeste faktide vahele poetatakse väljamõeldis või laim.
- ◆ Taiplikkuse premeerimine.
- ◆ Meietunde loomine:
  - ühiste kooliaastate nostalgia,
  - ühiste pattude meenutamine,
  - ühisele vaenlasele osutamine.
- ◆ Inimlike nõrkuste möönmine.
- ◆ Siltide kleepimine.
- ◆ Pealekäratamine.
- ◆ Väljanaermine.
- ◆ Mõnitamine.
- ◆ Alavääristamine.
- ◆ Koha kättenäitamine (otsesõnu või vihje kaudu).
- ◆ Künism aatlemise eest (otsese manipuleerimise juhtum).
- ◆ Sõnade suhupanek.
- ◆ Hinna üleskrüvimine.
- ◆ Kitse tupp toomine (pärast selle väljaviimist on korraga kõigil lahe olla).
- ◆ Sissesöötmise võte (mõjustatava valvsus uinutatakse väikeste kingituste ja teenetega).

- ◆ Plaastri panemine (tundeküllane kaasatundmine, lohutamise manipuleerivail eesmärkidel).
- ◆ Leebe mõistvuse ilmutamine.
- ◆ Isaliku nõu andmine.
- ◆ Vastuväidete priitahtlik tunnustamine.
- ◆ Visioonide loomine.
- ◆ Vihje poetamine.
- ◆ *Lapsus lingua*.
- ◆ Ühemõttelised selged järeldused (ka olukorras, kus asjad on veel täiesti lahtised).
- ◆ Hämamine (selgete asjade segaseks rääkimine).
- ◆ Tegevusele kehutamine (ässitamine).
- ◆ Rõhutatud huvi ilmutamine teise isiku vastu (Carnegie võtte).
- ◆ Lahe ja lahke olek (iseloomustab karismaatilist isikut).
- ◆ Tunnustuse jagamine.
- ◆ Julgustamine, innustamine.
- ◆ Energiline esinemine.
- ◆ Saladusse pühendamine.
- ◆ Valikuillusiooni loomine (ka siis, kui see puudub).
- ◆ Võte "Proovige meie toodet" (mille järel on piinlik ostust hoiduda).
- ◆ Piitsa ja prääniku meetod.
- ◆ Planguvärvimise efekti (Tom Sawyer) esilekutsumine.
- ◆ Mängud "Sinu pärast", "Vaata, mis sa minuga tegid", "Puu-jalg" jt (E. Berne).
- ◆ Manipulatsioon Top-Koera või Äpu-Koera positsioonilt (E. Shostrom, vt 116-117)



- ☛ Leia igapäevasest elust ja tööst kolm juhtumit toodud võtte rakendamiseks.
- 
- 
- 

## Hea ametikõne tunnuseid

- ◆ Asjatundlikkus,
- ◆ mõtteselgus,
- ◆ näitlikkus,
- ◆ kindel suunitlus,
- ◆ rütm,
- ◆ kordamine,
- ◆ ootamatus,
- ◆ rõhuasetus,
- ◆ teabe teadlik piiramine,
- ◆ annus huumorit ja veidi ironiat.

## Retoorikavõtteid

Kõne alustamise võtted:

- ◆ lassoheide,
- ◆ küsimuste esitamine,
- ◆ elunähtuste seostamine,
- ◆ härjal sarvist haaramine.

Kuulajate tähelepanu võitmise võtteid:

- ◆ piltlik ütlus,
- ◆ võrdlus,

- ◆ metafoor,
- ◆ varjatud pilge,
- ◆ kordus,
- ◆ sümboolne lubadus,
- ◆ kuulsuste tsiteerimine,
- ◆ provotseerimine,
- ◆ vasturääkivuse esiletoomine,
- ◆ antitees,
- ◆ sünge pessimism – situatsiooni maalimine võimalikult mustades värvides,
- ◆ tõusev trepp – argumentide gradatsioon,
- ◆ edasilükkamine – algul ärata huvi, siis lükka selle rahuldamine edasi,
- ◆ ootamatus,
- ◆ sõnamäng (“Selles aruandes pole aru ega annet”),
- ◆ perifraas (“N Liit – kurjuse impeerium”),
- ◆ liialdus,
- ◆ paradoks (“Ka suhtlemisest hoidumine on suhtlemine”),
- ◆ vastuväidete esiletoomine ja järgnev kummutamine.

## 10 tülikat tüüpi

1. Kidakeelne
- 

2. Lobamokk
-

3. Tümiakas

---

4. Riukukk

---

5. Iriseja

---

6. Lipitseja

---

7. Tuim Tükk

---

8. Koolipapa

---

9. Tigidik

---

10. Närvihaige

---

☛ Pane kirja oma nägemus sellest, kuidas neid tüüpe kohelda.

---

### **Kuidas tulla toime pahatahtliku isikuga?**

- ◆ Püüa teda võimalust mööda vältida
- ◆ Anna aru, et kõiki muuta pole meie võimuses
- ◆ Ära loo temaga usaldavat suhet
- ◆ Kaitse võimaluse piires oma huve
- ◆ Ära lasku temaga vaidlusse
- ◆ Valmistu selleks, et ta püüab sind salvata, solvata või provotseerida
- ◆ Võta iga kohtumist temaga kasuliku kogemusena.

## **Võimussuhete kolmnurk**

### **Türann**

“Mina olen OK, sina ei ole.”

“Oled ise kõiges süüdi.”

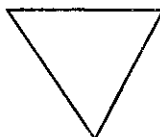
Saavutab kiire edu suhete kahjustamise hinnaga.

### **Päästja**

“Mina olen OK, sina ei ole.”

“Inimesed ei kohane oludega.”

Pakub teistele oma abi.  
Abi lükatakse tihti tagasi.



### **Ohver**

“Sina oled OK, mina ei ole.”

“Tunnen end abituna.”

Laseb endaga manipuleerida.

H. Corneliuse ja Sh. Faire'i (1989) järgi

- ☛ Kirjelda võimusuhte kolmnurka perekonnas, kus on teismeline tütar, ema, vanaema ja võõrasisa. Kes pereliikmeist mis positsioonil võiks olla?
- 
- 
- 

## Kuulujuttude olemus ja tekketaust

1. Kuulujutud tekivad kergesti infosulu ja salatsemise olukorras.
2. Kuuldustes on enamasti tõesele infole lisatud väljamõeldisi.
3. Inimesed projitseerivad kuulujutte levitades nendesse oma negatiivseid tundeid.
4. Organisatsioonides on välja kindlad kuulujutte levitavad isikud ja suhtlusringid.
5. Osa kuulujutte lastakse võimu valdajate poolt meelega lendu eesmärgiga kedagi diskrediteerida, uuendustele pinda valmistada jne.
6. Kuulujuttude levitamine või sumbumine iseloomustab organisatsiooni psühhokliimat, avatud või suletud õhkkonda.

- ☛ Püüa hinnata, kui võrd sulle tuntud organisatsioonis on levitatud kuuldusi järgmiste asjade kohta?

	korduvalt	vahel harva	ei ole levitatud
inimsuhted			
töötajate valdamine			

kavatsetavad uuendused			
intriigid, konfliktid			
töötajate eraseisad			

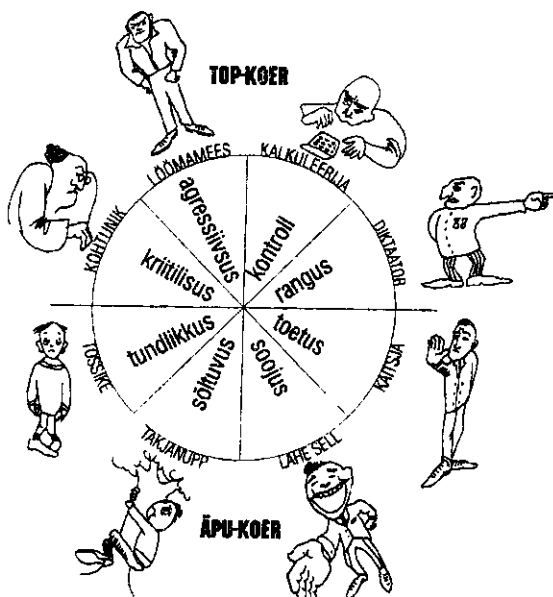
☛ Kes on kõige agaramad kuulujuttude levitajad?

☛ Kuidas vältida kuulujuttude teket ja levitamist?

☛ Kuidas parandada alusetu kuulduse käibeleminekust tekita-  
tud kahju?

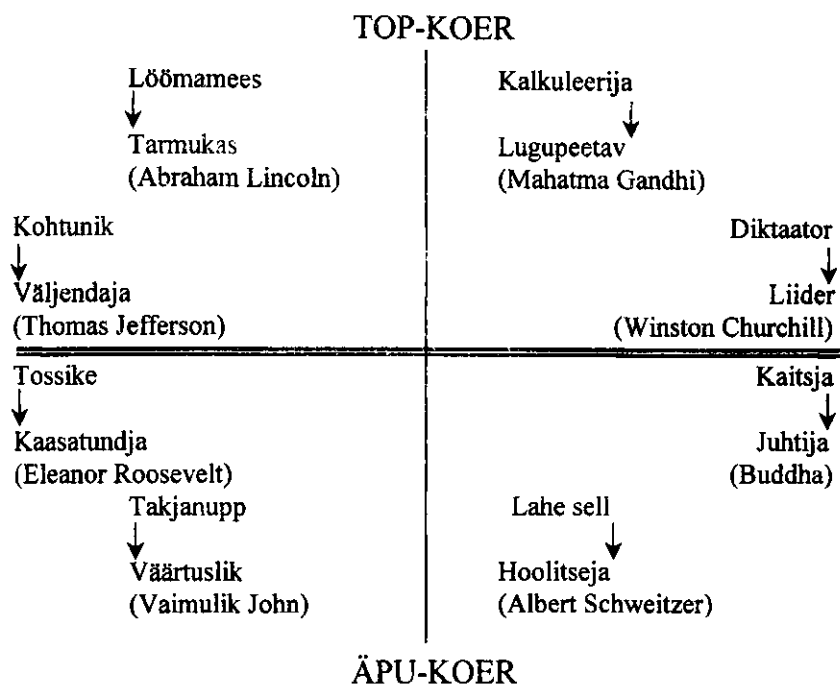
## Manipulatiivsed tüübid

(E. Shostromi (1997) järgi)



## Aktualiseerunud tüübid

E. Shostromi (1997) järgi



☛ Meenuta kedagi oma tuttavaist, kellel on manipulaatori kalduvusi ja kirjelda teda Shostromi skeemi järgi.

---

## Komplekside lühiloend

- ♦ **Alaväärsuskompleks** (Adleri järgi äratav see ülekompenseerimise püü).  
♦ **Napoleoni kompleks** (püüd olla võimukas igas elujuhtumises).
- ♦ **Maapoisi kompleks** (kohmetumine peenes seltskonnas).

- ◆ **Idaeurooplase kompleks** (alahinnatakse rikastes lääneriikides töötades oma võimeid).
  - ◆ **Kammerteenri kompleks** (teenistusvalmidus ka seal, kus see on kohatu).
  - ◆ **Hamleti kompleks** (õilis kannatajana, kes ei talu ülekohut ega suuda ka selle vastu astuda).
  - ◆ **Poloniuse kompleks** (Shakespeare'i järgi; inimene, kes kordab teiste öeldut kohe üle).
  - ◆ **Jaanalinnukompleks** (petab ennast, eitab ohtu).
  - ◆ **Jõuluvanakompleks** (ei suuda oma heasoovliku onu maski välja vahetada; ostab kingitustega endale tunnustust).
  - ◆ **Huligaanikompleks** (rikub endale tähelepanu tõmbamiseks korda).
  - ◆ **Sohimängija kompleks** (püüab iga hinna eest teisi tüssata, kas või nende kergeusklikkuse tõestamiseks).
  - ◆ **Kroonprints'i kompleks** (taotleb nt prestiižse ala esindaja või firmajuhi pojana endale tähtsaid privileege).
  - ◆ **Ohustatud autoriteedi kompleks** (näeb kõikjal oma mainet õõnestavat tegutsemist).
  - ◆ **Atlase kompleks** (peab end asendamatult tähtsaks persooniks).
  - ◆ **Oidipuse kompleks** (Freudi järgi poisi vaen isa vastu).
- ☛ Kuidas vabaneda nt alaväärsuse või maapoisi kompleksist?

## **Moraalse küpsuse staadiumid**

L. Kohlbergi järgi

### **1. Eelkonventsionaalne tase:**

- a) kõlbeline ollakse karistuse hirmust,
- b) kõlbeline ollakse moraalse käitumise kasulikkuse pärast.



## 2. Konventsionaalne tase:

- c) kõlbeline ollakse lugupidava suhtumise pälvimiseks,
- d) kõlbeline ollakse selleks, et ühiskonnas püsiks kord.

## 3. Postkonventsionaalne tase:

- e) käitumiskonventsioone järgitakse kohusetundest seaduse ees,
- f) kõlbeline ollakse seetõttu, et moraal põhineb universaalsetel eetilistel põhimõtetel.

☛ Too esitatud juhtumite kohta oma näiteid.

---

☛ Kuidas arendada tööl inimeste eetilisi omadusi (ausust, sõnapidamist, õiglust)?

---

## Õppimisteooriate põhimõisteid

Need mõisted näitavad ka käitumise mõjutamise ja kujundamise – kasvatamise, õpetamise, sotsiaalse kinnistamise – võimalusi.

- ♦ **Klassikaline tingrefleks** – neutraalne stiimul kujuneb reflekski põhjustavaks tingitud stiimuliks,
- ♦ **kinnistus** – eelneva käitumise kordumise tõenäosust suurendav stiimul,
- ♦ **esmane kinnistamine** – rahuldab mõnd esmast (bioloogilist) vajadust,
- ♦ **teisene kinnistamine** – kujuneb kinnistuseks seose tõttu esmase kinnistajaga,
- ♦ **positiivne kinnistus** – õpetab, kuidas “õige” tegutsemisega saavutada meeldiva olukorra säilivus; varasemate reaktsioonide korduvust suurendav stiimul,

- ◆ **negatiivne stiimul** – õpetab, kuidas “õige” tegutsemisega kõrvaldada häiriv olukord,
- ◆ **karistus** – ebasoovitava käitumise väljajuurimiseks rakendatud stiimul,
- ◆ **tasu** – soovitava käitumise kordumiseks rakendatav stiimul,
- ◆ **operantne tingimine** – probleemolukorrast väljapääsu leidmine kinnistab õige käitumisviisi,
- ◆ **latentne õppimine** – uus omandatud käitumisviis ilmneb siis, kui selle eest saadakse tasu,
- ◆ **mallõpe** – õppimine teiste eeskuju kopeerides.

### **Käitumise kujundamise 10 põhimõtet**

1. Mõtte läbi soovitava käitumisviisi karakteristikud
2. Veendu, et töötaja on võimeline soovitud viisil käituma
3. Vali sobiva toime ja intensiivsusega mõjustusvahendid
4. Kaalu läbi, kuidas seost soovitud käitumise ja selle tasu vahel esile tuua
5. Kasuta tasustavat kinnitamist iga kord kui see tundub sobiv olevat
6. Karistamist kasuta üksnes erandkorral, häda sunnil
7. Vali tasustamiseks sobivaim ajaintervall
8. Hoolitse selle eest, et kinnistamine teostuks piisavalt sageli
9. Vaheta efektiivsuse kaotanud stiimulid välja tõhusamatega
10. Hoolitse uusi mõjustamisvõtteid rakendades selle eest, et nende motiveeriv tähendus oleks selge, et alluvalle antaks teada, mida temalt oodatakse.

## VIII Aja kasutamine

### Ajakao põhjused

- ◆ Selgete eesmärkide puudumine,
- ◆ igapäevaseid töid ei seata tähtsusjärjekorda,
- ◆ korralagedus – ikka on midagi kadunud,
- ◆ läbimõtlematu töökorraldus,
- ◆ mälu usaldamine üleskirjutamise asemel,
- ◆ telefonikõned,
- ◆ lobisemine,
- ◆ häirivad külastused,
- ◆ tühjad ooteajad,
- ◆ arvutimängud,
- ◆ Internetis surfamine,
- ◆ ringivahtimine ja unistamine,
- ◆ pikad kohvipausid, suitsutunnid,
- ◆ raskused ühelt tegevuselt teisele lülitumisel,
- ◆ ajalehtede lugemine, raadio kuulamine,
- ◆ hüplev ja katkendlik tööstiil,
- ◆ ametisõidud,
- ◆ sidehäired,
- ◆ närviliselt ebaasjalik tööõhkkond,
- ◆ oskamatus väljenduda selgelt ja lühidalt,
- ◆ raskused ametikirjade koostamisel,
- ◆ liiga palju arhiivi, vähe läheb paberikorvi,
- ◆ parim aeg kulub teisejärgulistele töödele,
- ◆ ebameeldivate ülesannete edasilükkamine,

- ◆ kiireloomuliste asjade kuhjumine,
- ◆ oskamatus teisi kuulata tingib asjade ülerääkimise,
- ◆ hädavajalik info pole käepärast,
- ◆ pikaldaselt kobav uute asjade selgeksõppimine,
- ◆ lihtsate tehniliste tööde kuhjumine,
- ◆ oskamatus ei öelda – siduvate lubaduste andmine,
- ◆ läbimõtlematult korraldatud, venivad koosolekud,
- ◆ liiga pikk hoovõtt lihtsate asjade äratagemiseks.

☛ Märgi ajakao põhjuste järele, kui sageli need toimivad sulle tuttavas organisatsioonis.

+ sageli, v vahetevahel

## **Eesmärgipärane tegutsemine**

### Eesmärkide liigid:

- ◆ suunavad sihid,
- ◆ panuseesmärgid,
- ◆ tulemuseesmärgid:
  - tegutsemisele suunatud,
  - resultaadile keskenduvad.

### Eesmärkide seadmine iseenesele

- ◆ Vajaduse selgitamine,
- ◆ alternatiivide arvessevõtmine,
- ◆ soovide selitamine,
- ◆ valiku langetamine,
- ◆ eesmärgi täpsustamine,
- ◆ ajatabeli koostamine,
- ◆ tegutsemine.

## Miks eesmärgid jäävad realiseerimata

- ◆ Liiga kõrged või liiga madalad eesmärgid,
- ◆ lühikesele ajavahemikule seatakse liiga palju eesmäärke,
- ◆ eesmärgid on liiga abstraktsed või keerukad,
- ◆ vahe-eesmäärke on liiga palju või pole neid üldse,
- ◆ eesmärgid pole mõõdetavad,
- ◆ ühise pühendumise, kohustumise puudumine,
- ◆ eesmärgid on omavahel konfliktis,
- ◆ eesmäärke kasutatakse karistustena.

☛ Aseta endale 2–3 keskset eesmärki:

1. järgnevas päevaks

---

---

---

2. järgnevas kuuks

---

---

---

3. järgnevas aastaks

---

---

---

### **Ole oma aja peremees**

- ◆ Mõtle läbi oma elu prioriteedid: mis on sulle esmatähtis, mis vähem oluline
- ◆ Sea endale igaks nädalaks, igaks päevaks selged eesmärgid, arutades läbi ka nende saavutamise teed
- ◆ Märgi järgneva päeva võtmeülesanded eelmise päeva õhtul või sama päeva hommikul märkmikkalendrisse
- ◆ Kriipsuta täidetud ülesanded pärast nende sooritamist märkmikus läbi
- ◆ Harjuta end iga uut päeva alustama esmatähtsate pühendumisega
- ◆ Välti tühja askeldamist
- ◆ Täida ooteajad millegi kasulikuga
- ◆ Otsi aeganõudvate ja tüütute asjade kiirema kordaseadmise teid
- ◆ Tunne rõõmu ka väikestest saavutustest.

### **Hea eesmärgi tunnuseid**

- ◆ Määratleb soovitud tulemuse,
- ◆ keskendub tulemusele (mida saavutada) või tegevusele (mida teha),
- ◆ osutab konkreetse edasimineku tee,
- ◆ näitab etapiviisilisele edenemisele,
- ◆ selge sõnastusega,

- ◆ kooskõlas teiste eesmärkidega,
- ◆ toimib väljakutsena iseendale,
- ◆ haarab kaasa antud asjaga seotud teisi isikuid,
- ◆ on reaalne, saavutatav.

## **Infokandjate liigitusvõtteid**

- ◆ Sea sisse selged, ühemõttelised, paraja haardeulatusega alaliigid.
- ◆ Iga infokandja liik peaks selguma viie sekundiga.
- ◆ Taga infole hõlbus juurdepääs.
- ◆ Tee kindlaks info etteplaanitud aegumine.
- ◆ Liigitada infokandjaid teema, mitte vormi järgi.
- ◆ Taga tähtsate dokumentide kohese ülesleidmise võimalus.
- ◆ Jooksvat kasutamist leidvad materjalid aseta teistest eraldi.
- ◆ Rakenda alfabeetimist.
- ◆ Kasuta ristviitamist: “vt ka sealt ja sealt”
- ◆ Kasuta info otsinguks arvutil käepäraseid võtteid (Find, Go to..., järjehoidja, hüperlink jne).

## **Firma tähtsaimate dokumentide nimekiri**

1. Pangaarvete info,
2. kindlustuspoliisid,
3. firma asutamisdokumendid,
4. litsentsid,
5. rendilepingud,
6. ostuaktid,
7. hüpoteegid,
8. võlgnikud,



9. maksedeklaratsioonid,
10. garantiitõendid,
11. konsulteerivad spetsialistid.

☛ Mõtle läbi, millistesse liikidesse võiks jaotada sinu kodus hoitavaid kirjalikke materjale ja dokumente:


## Evata-meetod

S. Winstoni (1997) järgi

### 1. Edasilükatud toiming

NB! Pane märkmikkalendrisse kirja, millal millise paberi ette võtad.

### 2. Viska minema:

- ◆ reklaamid,
- ◆ aegunud andmestik,
- ◆ kunagi toimunud ürituste kavad,
- ◆ kasutatud visandid jne.

### 3. Anna edasi:

- ◆ sekretärile,
- ◆ kolleegile,
- ◆ iseendale paari päeva, nädala või kuu pärast vaatamiseks.

#### 4. Tegutse kohe

Kohest isiklikku toimumist eeldavad paberid aseta *toimingu* *gulauale* ning võta need ette kohe või esimesel võimalusel.

Kogu eraldi mappi sääraseid paberid, mille kohta ei oska seisukohta võtta.

Olulisimaile asjadele aseta punane kleeps.

#### 5. Anna arhiivi

- ◆ Eraldi sahtlisse või riulile,
- ◆ arvutisse,
- ◆ sekretärile hoiustamiseks.

#### Mida kontoritöös standardiseerida ja ratsionaliseerida

1. Blanketid ja isetehtud formularid ärikirjade koostamiseks jne,
2. isekleepuvad sedelid standardse infoga,
3. kummist allkirjatempel,
4. lihtsad tegevusloendid, protseduurireeglid
  - ◆ tellimuste tegemiseks,
  - ◆ koosolekute korraldamiseks,
  - ◆ kvaliteedi kontrollimiseks,
  - ◆ erinevate juhirollide täitmiseks,
  - ◆ paberitööks (Evata!),
  - ◆ välisreisile minemiseks,
  - ◆ laoseisu kindlaksmääramiseks,
  - ◆ kirjavahetuse pidamiseks,
5. edasisuunamissedelid kirjalike materjalide andmiseks kindlaile isikuile koos trükitud märkustega “võtta teadmiseks”, “esitada oma ettepanekud” vm.

☛ Täienda nimekirja:

---

---

---

---

### **Liigsete asjade loend**

1. Liigne aruandlus,
2. liigne kontroll,
3. liigne arhiiv,
4. liigne koosolek,
5. liigne lobisemine,
6. liigne kooskõlastus,
7. liigne askeldamine,
8. liigne enesepingestamine,
9. liigsed kahtlused,
10. liigsed muremõtted.

### **Kümneminutise pausi kasutamise 10 viisi**

1. Täienda oma märkmikkalendrit
2. Lepi kokku ärikohtumise aeg
3. Koosta koosolekule kutsutavate nimekiri
4. Visanda kõne või artikli teesid
5. Harjuta arvutil uut tekstitöötlamise võtet
6. Korrasta oma kirjutuslaud
7. Viimistle pooleliloleva kirjatöö teksti
8. Visanda järgneva tööpäeva ülesanded
9. Korralda endale ajurünnak uuele probleemile esmalahendite saamiseks
10. Sorteeeri oma pabereid Evata-meetodil

### **Kolm ajapüünist**

#### **1. Ühele hetkele elavad**

- ◆ Püüavad homsele lootmata saada täna kätte kõik mis võimalik ("Pulgakomm kohe, selmet šokolaad homme").
- ◆ Viibivad rahuldamatu elamusnälja küüsis.
- ◆ Püüavad kinni haarata hetkenaudingute päästerõngast.
- ◆ Teevad tormakaid otsuseid (käristavad kohe kommi ihale-des karbi puruks).
- ◆ Püüavad heita endalt vastutuskoorma.
- ◆ Ei oska õpetlikest kogemustest targemaks saada.
- ◆ Jäävad visa püüdlemist nõudvais ettevõtmistes enamasti jänni.

- ◆ Viskuvad kiiresti abiellu (ja lahutavad sama läbematult).
- ◆ Usuvad ennetesse ja maagiasse.
- ◆ Raiuvad aina üht oksa ("Tahan naiseks blondiini").
- ◆ Elu tegelikkusest puudub neil selge ja sügav arusaamine.
- ◆ Järgivad ullikese elamistarkust.
- ◆ Raiskavad hasartmängudele raha.
- ◆ Vahetavad tihti töökohti.
- ◆ Satuvad seadusega pahuksisse.

## 2. Paigaleetardunud

- ◆ Viibivad alailma valikuraskustes (abielluda või mitte, vahetada töökohta või mitte, astuda kolledžisse või teenida raha, osta õlletehase või panga aktsiaid...).
- ◆ Ükskõiksed ja käegalööjad.
- ◆ Kõhklevad.
- ◆ Jäikade arusaamadega.
- ◆ Ahenenud väärtusskaalaga.
- ◆ Kapseldud ja kinnised.
- ◆ Üksildased.

## 3. Nostalgia lõksus viibijad

- ◆ Möödajärgi taganutjad.
- ◆ Pilguga minevikus.
- ◆ Heietavad lõputult mälestusi.
- ◆ Tunnevad hirmu tuleviku ees.
- ◆ Hindavad läinud aegade hiilgust tegelikust suuremaks.
- ◆ Ei oska olevikust virgutavaid impulsse saada.
- ◆ Ei suuda kuidagi nautida elu siin ja praegu.
- ◆ Apaatsed eesseisva suhtes.
- ◆ Ilma edaspidise elu selginenud sihtideta.

## **IX Grupipsühholoogia**

### **Väikerühma liigid**

- ◆ Hajali rühm,
- ◆ formaalne rühm,
- ◆ mitteametlik rühm,
- ◆ esmarühm,
- ◆ sekundaarrühm,
- ◆ referentühm,
- ◆ sihirühm,
- ◆ virtuaalühm,
- ◆ statistiline rühm.

### **Väikerühma iseärasused ja grupiprotsessid**

- ◆ Kontaktide loomine,
- ◆ vastastikune mõjustamine,
- ◆ sarnastumine,
- ◆ meelsuse demonstratsioon,
- ◆ võimuvõitlus,
- ◆ rühmanormide kehtestamine,
- ◆ meietunde kujunemine,
- ◆ staatushierarhia teke,
- ◆ rollisuhete arendamine,
- ◆ grupidünaamika.

## Grupinormide olemus ja otstarve

- ◆ Grupinormide all mõeldakse grupis kui tervikus tunnustatud (s.t. enamiku grupiliikmete aktsepteeritud) ja põhimõtteliselt kõigilt grupiliikmeilt oodatavaid käitumisviise.
- ◆ Normide aluseks on hoiakud ja ootused selle kohta, kuidas rühmaliikmed peaksid ja tohiksid käituda.
- ◆ Vastavalt staatusele grupis on eri rühmaliikmeil erineva rangusastmega kohustus grupinorme järgida. (Nt kui reaaliikmele on lubatud koosolekule hilineda kuni viis minutit, võib "staar" endale lubada kuni poole tunnilist hilinemist).
- ◆ Normides on sageli vaikival kokkuleppel määratletud ka lubatav hälve ehk normidest üleastumise sallitav määr. (Nt see, mil määral võib toodangu kvaliteedinorme eirata).
- ◆ Normide järgijaid tunnustatakse heasoovliku suhtumisega ning neile jagatakse rühma hüvesid ja privileege.
- ◆ Normide vastu eksijate suhtes kujundatakse grupis liidri initsiatiivil või heakskiidul kindlad sanktsioonid.
- ◆ Sanktsioonide rangus ja ulatus oleneb grupist; siia alla võivad kuuluda järgmised astmehaaval rangemaks muutuvad karistused:
  - heasoovliku ja tunnustava tagasiside ärajätmine
  - vihje tegemine käitumisviisi muutmiseks
  - otsese ettepaneku tegemine käitumise parandamiseks
  - sümboolse või materiaalse trahvi määramine
  - "viimase hoiatuse" andmine
  - rühma liikmeskonnast väljaarvamine.
- ◆ Normid põhinevad enamasti vaikival kokkuleppel; nende tundmine aga ka nende eiramise olukordade teadmine kuulub nn vaiketeadmiste valdkonda.

- ◆ Normid muudavad rühmaliikmete käitumise paremini enustatavaks.
- ◆ Normid “korrastavad” gruppi ning võimaldavad selle liikmete tegevusi paremini kooskõlastada.
- ◆ Normid annavad grupile “oma näo”
- ◆ Normide iseloom, nende kujunemine ja kinnistamine annavad tunnistust rühma arengust.
- ◆ Liiga jäigad normid piiravad rühmaliikmete tegevusvabadust ning muudavad grupi elu rutiinseks, igavalt etteaimatavaks.
- ◆ Suhteliselt hõlbus on normeerida sääraseid “väliseid” näitajaid nagu õigeaegne kohalolek, töökoosolekutest osavõtt või viisaka käitumise nõuete täitmine; palju keerukam on normeerida rühmaliikmete nõutavat isiklikku panust (eriti vaimsel tööl)
- ◆ Ärritavalt jäikade normide kehtestamisele reageerivad rühmaliikmed sageli “puhtvälise” täitmisega, kusjuures nende motivatsioon anda oma panus rühma eesmärkide täitmiseks langeb oluliselt.
- ◆ Konfliktid grupis võimaldavad norme selgemini teadvustada, tõstatades samas küsimuse, kas seniseid norme tuleks kaitsta ja tugevdada või muuta.

Märkus: grupinormidega on võimatu reguleerida rühmaliikmete sisulist pühendumist (motivatsiooni, innustumist) ühistegevusele ja loovust.

### **Grupinormide tekkemoodused (Feldmani järgi, 1989)**

- ◆ Rühma liidri või selle liikmete soovitava või ebasoovitava käitumise selgesõnalised kirjeldused.
- ◆ Probleemid ja kriisid rühma arengus, mis sunnivad kehtestama analoogseid olukordi ennetavaid norme.



- ♦ Mingi situatsiooni – nt iseloomuliku probleemolukorra – esmakordsel tekkel ilmutatud käitumisviis (pretsedent).
- ♦ Normide sihiteadlik ülevõtmine teiste gruppide praktikast.

## **Normide sisu**

- ♦ Ressursside ja hüvede jaotamise normid.
- ♦ Suhete normid.
  - rühmaliikmeilt oodatav eneseavamine (avatusmäär)
  - “teie” või “sina” kasutamine
  - vastastikuse toetamise ulatus
  - oodatav või sallitav lähedusaste (nt kas rühmaliikmed võivad omavahel luua intiimseid paare)
- ♦ Vastutuse normid: kes mille eest mis ulatuses vastutab.
- ♦ Üldised hinnangulised normid (väljendavad arvamust selle kohta mis on hea või halb, õige või väär).
- ♦ Rolliootustega seotud normid (nt normeeritakse liidri privilegid, aga ka tõrjutud rühmaliikmete õiguste alammäär).
- ♦ Situatsiooninormid: rühmaliikmete ootuspärane tegutsemine vastavalt olukorra põhitüübile (tavaolukorras on lubatud üht liiki tegutsemine, “välisohu” ilmnedes teistsugune, sisekonflikti korral kolmas käitumisviis jne).

## **Rollid grupis – põhimõistete seletus**

**Rolliootus** on säärane tegutsemine ja käitumisviis, mida grupiliikmelt oodatakse. Eri rühmaliikmete suhtes on vastavalt nende positsioonile ja isikuomadustele erinevad ootused. Grupiliige kujundab ka ise oma harjumuseks saava käitumisega teiste ootused enda suhtes.

**Rollikujutus** näitab, kuidas üks või teine rühmaliige ise oma rolli ja teiste ootusi sellele ette kujutab.

**Rollikäitumine** on rühmaliikme tegelik, realiseeritud käitumine kindla rolli ülevõtmisel.

**Konstruktiivne konfrontatsioon** tekib grupis üksteisele vastanduvate ja samas retsiprookselt täiendavate rollide, nt “ideedeküti” ja “valvekriitiku” vahel.

**Rolliline ebaselgus** tekib olukorras, kus grupiliikmete ootused teatud rollide sisu ja nende kandja isiku, aga ka rollide kokkusobitamise kohta on ebaselged, mitmeti mõistetavad, vastakad või halvasti teadvustatud.

**Rollide lahkõla** kujuneb siis, kui erinevad rollid, õigemini neile vastavad käitumisviisid on kokkusobimatud, üksteist segavad või mõttetult dubleerivad, või ka ilma efektiivseks tegutsemiseks tarviliku vastastikuse täiendamiseta.

**Rollide üle- ja alakoormus.** Rollilast kujuneb liiga raskeks kanda, kui grupiliikmele esitatakse talle ülejõu käivaid ootusi. Juhul kui rühmaliige suudaks ja sooviks grupi ühistegevusele anda rohkem, kui tema roll (talle suunatud rolliootused) võimaldavad, on tegemist rollilise alakoormatusega.

**Rollikonflikt** on teravnenud vastuolu kahe või enama raskesti kokkusobiva rolli vahel.

- a) inimesel on raske korralikult täita, ühitada vastandlikke sotsiaalseid rolle (nt korraliku pereisa ja armukese, aktiivse ühiskonnategelase ja koduperenaise rolle),
- b) rühmaliikmed esitavad üksteisele ootusvastaseid, raskesti täidetavaid nõudeid.

**Rollikonfliktiga toimetulek** võib põhimõtteliselt toimuda järgmiselt:

- a) sisulise järeleandmisega teiste survele ja oma rolli(de) ümberkujundamisega,
- b) käitumisviisi markeerimisega, mis “puhtväliselt” näib endast kujutavat teiste ootustele järeleandmist,
- c) enese jõulise maksmapanekuga ja teiste ootuste tagasilükkamisega,
- d) grupist lahkumisega,
- e) ühele enda rollile prioriteedi andmine teiste ees (nt sportlane ohverdab intiimsuhte oma spordikarjääri nimel),
- f) rollipinge või rollide vastuolu tekkeprobleemide uurimise ja lahendamise,ga,
- g) olukorra ratsionaliseerimise jt “neurootiliste” ego-kaitse võtete rakendamisega,
- h) rahustite võtmise või alkoholi tarbimisega.

### **Rühmaviisilise tegutsemise psühholoogilisi efekte**

- ◆ Teiste kohaloleku efekt,
- ◆ samas seisundis viibimise efekt,
- ◆ sama asjaga tegelemise efekt,
- ◆ publikuefekt,
- ◆ sotsiaalne soodustamine,
- ◆ sotsiaalne looderdamine,
- ◆ sotsiaalne kinnistamine,
- ◆ grupisurve,
- ◆ arvamuste koondumine,
- ◆ arvamuste killunemine,
- ◆ tüüpsituatsiooni vaheldumine:
  - võistlus,

- koostöö,
- mäng,
- konkurents,
- tüli.

### Sotsiaalne hõlbustamine

Teiste kohalolek parandab sageli inimeste sooritusvõimet.

Koos tegutsedes saavutatakse sageli paremaid tulemusi kui eraldi töötades, sest:

- a. ühistegevus käivitab inimestes täiendavaid aje- jõude (motivatsioonimehhanisme)
- b. teised hõlbustav siis, kui sooritatakse võimete- kohaseid, eeldustele vastavaid, selgeksõpitud, hästi omandatud ülesandeid. Näiteid: kõnemehe- talent eeldab auditooriumi; enamik sportlasi saa- vutab tipptulemused võistlustel; “sündinud juht” ootab väljakutseid, et alluvatega koos edu saavu- tada.

Sotsiaalne takistamine tekib juhul kui teiste kohalolek kah- justab sooritusvõimet.

Eriti lasevad end teistest häirida ebakindlad, madala enese- hinnanguga isikud, kes peavad täitma endale rasket rolli või sooritama ülesannet, milles neil puuduvad vilumused.

### **Sotsiaalpsühholoogiline kliima grupis**

#### Hea mikrokliima tunnused

- ◆ Vastastikune usaldus,
- ◆ kõrge nõudlikkus,
- ◆ arvamuste vabadus,
- ◆ konsensuse taotlus,

- ◆ avalik teabevahetus, salatsemisest hoidumine,
- ◆ üksteise toetamine,
- ◆ lahkarvamuste läbiarutamine,
- ◆ tüüpsituatsioonideks koostöö, konkurents või mäng, mitte teesklus.

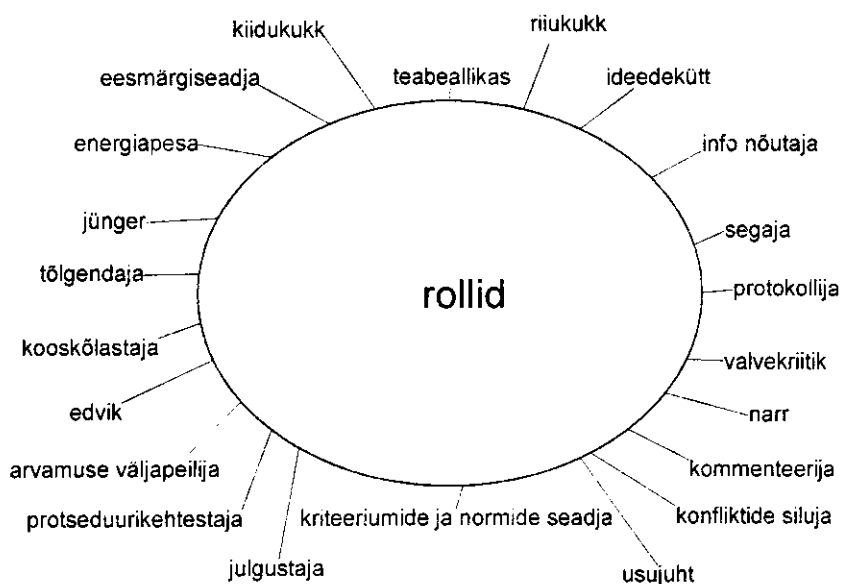
## **Emotsionaalse atmosfääri toime**

- ◆ Ühendab rühma,
- ◆ ergutab suhtlema,
- ◆ mobiliseerib eesmärgi saavutama,
- ◆ kinnistab norme ja väärtusi,
- ◆ tõstab toonust, lisab energiavarusid,
- ◆ lisab pingetaluvust,
- ◆ kinnistab käitumismalle,
- ◆ võimaldab orienteeruda staatushierarhias, rühma väärtustes,
- ◆ toimib frustreerivalt,
- ◆ kahandab koostöövalmidust,
- ◆ mõned tundmused (hirm, solvumine, hämming, alaväärsustunne...) toimivad destruktiivselt.

## **Grupi arengufaasid**

1. Orienteerumine,
2. konflikt,
3. esmased kokkulepped,
4. eksiarvamused ja neist vabanemine,
5. koostöö,
6. sünergia.

## Rollid grupis



## Grupismõtlemine

### I. Janise (1977) järgi

#### Tunnused:

- ◆ mõõdutunde kaotamine – illusoorne arusaam, et asi on tarvis tulevase edu nimel kohapeal otsustada ning osalejad on selleks pädevad,
- ◆ enesepettus – otsuse negatiivsete külgede mittedärganemine,
- ◆ negativism “veidriku” ja “isemeelsete” suhtes,
- ◆ enesetsensuur,
- ◆ otsene surveavaldamine,
- ◆ arvamuste filtreerimine,
- ◆ teisitimõtlemise eiramine,
- ◆ üksmeele illusioon,
- ◆ deindividuaatsioon.

### Ennetavaid meetmeid:

- ◆ avameelne õhkkond,
- ◆ isolatsiooni sattumise vältimine,
- ◆ direktiivsest juhtimisest loobumine,
- ◆ kriitikameel.

### **Probleemilahendus grupis**

- ◆ Probleemi täpne määratlemine,
- ◆ põhjuste ja lahendite paljususe printsiibi tunnistamine,
- ◆ arvamuste hülgame ja faktide kogumine,
- ◆ rühmatöö,
- ◆ ajurünnak,
- ◆ andmete kiire analüüs mingi lihtsa meetodi abil (nt Pareto seadus, histogramm, suhtetoime skeem, otsustamismaatriks vm),
- ◆ leitud lahendite viimistlemine ja ühendamine,
- ◆ parima lahendi valik,
- ◆ kulude-tulude bilansi määratlemise meetod,
- ◆ lahendi elluviimise kavandamine,
- ◆ lahendi elluviimise kontrolli organiseerimine.

## Rühmatöö põhimõtted

Järgnevalt esitatakse 12 rühmatöö printsiipi. Hinnata tuleks nende järgimist enda ja kõigi ülejäänud rühma liikmete poolt 5-pallise skaala alusel.

*järgib olulisel määral – 5; järgib sageli – 4; raske öelda – 3; järgib vähesel määral – 2; ei järgi antud printsiipi – 1.*

Jrk nr	Rühmatöö printsiibid	Rühma liikmed							
		Mina							
1	Arutelu rühmas on aktiivne. Kõik võtavad sellest osa. Keegi ei püüa jääda kõrvale.								
2	Rühma liikmed on orienteeritud ülesande lahendamisele, mitte aga suhete säilitamisele rühmas.								
3	Rühma liikmed kuulavad hoolikalt iga kõnelejat ega sega vahele. Ühtegi seisukohta ei jäeta tähele panemata.								
4	Rühma liikmed püüavad üksteist mõtete avaldamisel toetada.								
5	Rühma liikmed usaldavad üksteist.								
6	Peetakse lugu ajast. Räägitakse lühidalt, tehakse konstruktiivseid ettepanekuid.								
7	Eriarvamusi arutatakse hoolikalt, püütakse mõista ja leida ühine arvamus.								
8	Rühma liikmed ei suru jõuga oma arvamust teistele peale. Vajaduse korral püüavad seda paremini argumenteerida.								
9	Rühma liikmed oskavad põhjendada ja kaitsta oma seisukohti.								
10	Genereeritakse uusi ideid. Uut mõtet ei kardeta välja öelda isegi siis, kui see on ebatavaline.								
11	Erilist tähelepanu pööratakse rühma tagasihoidlikumatele liikmetele, küsitakse nende arvamust.								
12	Eriarvuste korral arvustatakse seisukohti, mitte inimesi.								



# **X Organisatsioon**

## **Organisatsiooni integraalne mudel**

D. Boddy ja R. Patoni (1998) järgi

- ◆ Väärtused ja eesmärgid.
- ◆ Tegevused ja protseduurid.
- ◆ Tehnoloogia (tehniline varustatus).
- ◆ Inimesed.
- ◆ Võim.
- ◆ Struktuur.
- ◆ Kultuur.

## **Organisatsiooni ülesehitamine**

### Organisatsiooni ülesehitamise klassikalised reeglid

1. Otstarbekohane, majanduslikult efektiivne tööjaotus.
2. Allüksuste spetsialiseerimine kindlale tootmisloigule.
3. Õiguste tsentraliseerimine – koondamine tippjuhtkonnale.
4. Õiguste ja vastutuse tasakaal – tööfunktsioonide täitmiseks tuleb vastutusele lisaks anda ka tarvilikke õigusi.
5. Ühene alluvus – igal töötajal tohib olla vaid üks ülemus.

### Allüksuste moodustamise otstarve

- ◆ Funktsioonide täpsustamine,
- ◆ korduvate ülesannete väljaselgitamine,
- ◆ lähedaste ülesannete ühtekoondamine.

### Allüksuste moodustamise 5 kontrollküsimust

1. Milline lahendus võimaldab kõige paremini täitjate tegevust koordineerida ja kontrollida?

2. Milline lahendus võimaldab kõige paremini kasutada seadmeid ja masinaid?
3. Millise lahendusega saab rühma töötajaid allutada ühele ülemusele, vältides kahekordset alluvust?
4. Milline lahendus meeldib kõige enam töötajatele?
5. Millisel lahendusel on kõige selgem analoogia organisatsiooni teistes osades?

### Ametikohtade loomine

- ◆ Põhitootmisega seotud töötajad,
- ◆ abistavat ja teenindavat funktsiooni täitvad töötajad.

### Organisatsiooni struktuuri väljatöötamine

- ◆ Alluvussuhted,
- ◆ õigused,
- ◆ kohustused,
- ◆ vastutus.

Graafilise skeemi koostamine, võimaldamaks saada kiiresti ülevaade sellest, mis allüksuses, kelle alluvuses keegi töötab.

### Tööjaotus

- ◆ Põhiülesannete delegeerimine,
- ◆ laiemate tegevusalade jaotamine üksikute täitjate vahel,
- ◆ üle- ja alakoormuse vältimine,
- ◆ inimeste võimekuse ja kompetentsuse arvestamine.

### Sobiva juhtimisulatus leidmine

1. Mida asjatundlikum juht, seda suurem juhtimisulatus.
2. Mida vähem on juhil tehnilist ja erialast tööd, seda suurem võib olla tema juhtimisulatus.

3. Mida sarnasemad on täitjate tööd, seda suurem võib olla juhtimisulatus.
4. Mida rutiinsem on alluvate töö, seda suurem võib olla ülemuse juhtimisulatus.
5. Mida väiksem on tööde vahemaa füüsilises mõttes, seda suurem võib olla juhtimisulatus.

☛ Milliste organisatsiooni loomise ülesannetega saadakse hakkama:

a) suhteliselt hõlpsasti

b) vaevaliselt

## Organisatsiooni 9 põhistrateegiat

Hind

kõrge

keskmine

madal

Kvaliteet

kõrge

keskmine

madal

kõrge	Eliitkaupade tootmisele suunatud strateegia	Turu põhiosa hoiutamisele suunatud kaubad	Väärttoodangu laiadele hulkadele kättesaadavaks tegemise strateegia
keskmine	Hinna üleskergitamisele suunatud strateegia	Keskmise hinnaklassi ja kvaliteediga kaupade tootmine	Kvaliteettoodangu müük mõõduka hinnaga
madal	Tarbija riisumisele suunatud strateegia	Madala kvaliteedi varjamisel põhinev strateegia	Vaese ja vähenõudliku tarbeks tootmine

## Töötaja-ettevõtte vaheline psühholoogiline lepe

Firma ja töötaja vahelises suulises psühholoogilises lepingus määratletakse mõlema poole vaikumisi võetud olulisemad kohustused teise osapoolle suhtes. Uue töötaja ametisse võtmisel tuleks eriliselt rõhutada neid punkte, töö tulemuslikkuse näitajaid, mida firma peab enda jaoks oluliseks. Töötajal tuleks edaspidiste arusaamatuste vältimiseks samuti lasta välja öelda, mida ta arvesse tulevatest hüvedest – nt vaba aeg, karjäärivõimalus, lisateenistuse hankimise väljavaated jne – enda jaoks oluliseks peab.

<u>Töötaja panus</u>	<u>Ettevõtte panus</u>
lojaalsus	töökoht
pühendumine (tööhuvi)	tagatud töötasu
jõupingutused	karjäärivõimalus
kompetentsus	õppimisvõimalus
aeg	soodustused
tutvused, sidemed	staatus
oskusteave	turvatus
püüdlikkus	osalus otsustamisel
enesetäiendamine ametialal	lisateenistus

☛ Milliseid psühholoogilise leppe punkte kipuvad eirama

a) organisatsioonid töötajate suhtes

---

b) töötajad organisatsiooni suhtes

---

Firmat töötajaga ühendav psühholoogiline lepe XXI sajandil  
J. M. Hiltrop (1995), D. Boddy ja R. Patoni (1998) järgi

- ◆ Organisatsiooni nõudmised personalile laienevad.
- ◆ Paternalismi põhimõtted jäävad üha enam tagaplaanile.
- ◆ Töötajate rollid ja kohustused muutuvad määramatumaks ja teisenevaks.
- ◆ Üha enam rakendatakse inimesi ajutistes probleemrühmades.
- ◆ Ametikohast ja hierarhiatasemest tähtsamaks hakkab kujunema individuaalne tublidus.
- ◆ Firmade võimalused personali püsiva töökoha ja kindla sisetulekuga kindlustamiseks vähenevad.
- ◆ Eeskujuliku töö preemiaks hakkab kujunema karjääri jätkamine mitte oma, vaid teises firmas.
- ◆ Inimesi hinnatakse ja tasustatakse üha enam nende tööpanuse, mitte ametikoha alusel.

## **Organisatsiooni väliskeskond**

### Väliskeskkonna kujundajad

- ◆ Kliendid on isikud ja organisatsioonid, kes ostavad organisatsiooni tooteid ja teenuseid.
- ◆ Konkurendid on teised organisatsioonid, kes pakuvad turul samu kaupu või teenuseid.
- ◆ Tarnijad varustavad organisatsiooni tarvilike ressurssidega.
- ◆ Tööjõud on inimesed, keda võiks organisatsiooni tööle võtta.
- ◆ Valitsusasutused (kohalik omavalitsus, maksuamet jt) järgivad seaduste täitmist.

## Väliskonna karakteristikud

- ◆ lihtne – keerukas,
- ◆ püsiv – muutuv,
- ◆ arusaadav – käsitamatu,
- ◆ rahulik – rahutu,
- ◆ soodustav – takistav,
- ◆ prognoositav – etteaimamatu.

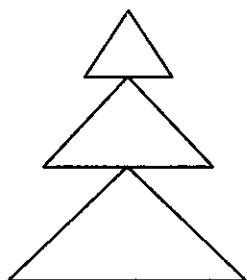
## **Organisatsiooni korraldusdokumendid**

<b>Dokumendi liik</b>	<b>Dokumendi sisu</b>
Organisatsiooni skeem	Ametikohad, allüksused, alluvussuhted. MILLISED AMETIKOHAD JA ALLÜKSUSED ORGANISATSIONI KUULUVAD? KES KELLELE ALLUB?
Allüksuse põhimäärus	Allüksused, tegevused. MILLINE ALLÜKSUS MIDA TEEB?
Ametijuhend	Ametikohad, tegevused. MIS TÖÖD KEEGI AMETIMEES TEEB?
Võtmeülesannete kaart	Ametikoht, tegevusvaldkond, tulemused. MILLISEID TULEMUSI TAOTLEME?
Tööjaotuse maatriks	Tegevus, ametikoht. KUIDAS TÖÖ ON TÄITJATE VAHEL JAOTATUD?
Protseduurireegel	Tegevused, ametikohad. MILLISED ON TEGEVUS-TE ETAPID? MILLAL KEEGI MIDAGI PEAB TEGEMA?

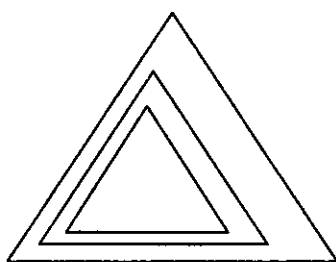
Püüa allpool toodud skeemi järgi koostada tööjaotuse maatriks, milles määratakse kindlaks õpperühma liikmete ülesanne mingi ühisürituse – nt laualehe väljaandmine, õppekäigu korraldamine, peoõhtu ettevalmistamine – läbiviimiseks.

Tööd Täitjad				
A				
B				
C				
D				

### Õiguste ja kohustuste jaotamise kaks juhtumit



a. Kuusk



b. Matrjoška

### Spetsialiseerumine (diferentseerimine) ja koostöö (integreerumine) organisatsioonis

Allüksuste ja töötajate tegevuse diferentseerumist näitavad:

- ◆ seatud eesmärkide konkreetsus ja selgus,
- ◆ individuaalsete ametiülesannete ja rollide määratlemise täpsus,
- ◆ orienteeritus toodangule v inimsuhetele,
- ◆ tagasiside saamine tegevuse tulemustest (tagasiside kiirus ja ulatuslikkus).

Üldjuhul on laia vastutuse, teisenevate tööülesannetega, kõrget kvalifikatsiooni nõudvat tööd (ja selle oodatavat tulemuslikkust) raske täpselt määratleda.

Näiteid. Teadustöö meeskonnad, uue tehnika juurutajad, rahvusvaheliste suhete arendajad, kõrgkooli õppejõud, rahvusvahelise firma harukontori juhid.

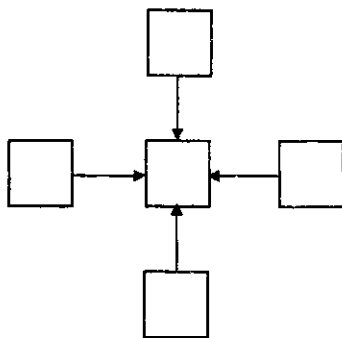
Suure diferentseerituse ja kõrge kvalifikatsiooniga allüksused püüavad vaistlikult suurendada oma tsunftivaimu ja autonoomiat, luues sellega täiendavaid suhtlustõkkeid firma teiste allüksuste jaoks.

Koostöö parandamiseks kõrge spetsialiseeritusega (ja kvalifikatsiooniga) allüksuste vahel on rakendatud järgmisi integreerivaid abinõusid:

- ◆ üksteisest sõltuvate allüksuste viimine ühe juhi alluvusse,
- ◆ koordinaatori ametikoha loomine,
- ◆ regulaarsete koosolekute, nõupidamiste korraldamine,
- ◆ allüksustevahelise infovahetuse tõhustamine,
- ◆ probleemrühma moodustamine,
- ◆ vältimatut koostööd eeldavate ühisülesannete andmine.

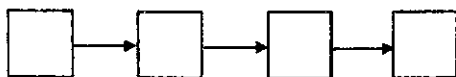
## **Individuaalse töö lülitumine organisatsiooni tegevusse**

1. Tulemus saavutatakse individuaalse töö panuste lihtsa ühendamiseega.





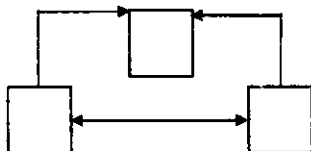
2. Ühe töötaja tegevuse väljund kujuneb teisele sisendiks.



3. Inimeste tegevused on vastastikku omavahel seotud.



4. Tulemuseni jõutakse grupiviisilise tegutsemise tulemusena.



### **Ärksa ja meelekindla juhi omadusi**

- ◆ Vastab väljakutsetele
- ◆ Aktsepteerib arukaid nõudeid
- ◆ Oskab probleemis näha edu šanssi
- ◆ Käib oma ajaga arukalt ümber
- ◆ Vältib energiavarude raiskamist
- ◆ Väljendab vabalt oma tundeid
- ◆ Eelistab avameelsust teeskluksle
- ◆ Selgete väärtuste ja eesmärkidega
- ◆ Seab endale kõrgeid nõudmisi
- ◆ Valmis võtma vastu tagasisidet
- ◆ Eelistab asjad korda ajada, mitte peatuda poolel teel
- ◆ Oskab elust mõnu tunda

### **Ametikoha hindamise kriteeriume**

1. Ametikoha (tööala) iseseisvus (otsustamisõiguse ulatus).
2. Töö ja tegevuse terviklikkus (lõpetatus).
3. Töö vaheldusrikkus (monotoonne või vaheldusrikas).
4. Töö tähtsus (väärtus, prestiiž).
5. Töötaja isikliku panuse tähendus organisatsiooni tulemustele (väike või suur).
6. Palgamäär (võrreldes organisatsiooni teiste liikmete palkade või selle tegevusala palkadega teistes organisatsioonides).
7. Ametiredelil edasiliikumise võimalus.

8. Töötingimused (tööruumid, tehnovahendid).
9. Inimsuhted töökohal (head, rahuldavad, konfliktid).

### **Elukestev töölepe Jaapani organisatsioonides**

- ◆ Mida kauem kompaniis töötad, seda suuremad kogemused sa omandad.
- ◆ Mida suuremad on su kogemused, seda kõrgemaks kujuneb kvalifikatsioon.
- ◆ Mida kõrgem on su kvalifikatsioon, seda parem teenistus.
- ◆ Üksiktöötaja palk oleneb otseselt tema allüksuse (grupi) saavutustest.
- ◆ Kõrgeima ja madalaima juhtimistasandi palkade vahe on isegi suurtes kompaniides tagasihoidlik – 1:5 (USA 1:50 vastu).
- ◆ Aastas makstakse 2–3 korda boonustasu, mille suuruse määravad kompanii majandusedu ja töötaja kvalifikatsioon.
- ◆ Pensionile minnes võid loota kopsakale hüvitusele (kuni 80 kuupalka).
- ◆ Töötajaile antakse võimalus võtta kompanii kassast soodsalt laene.
- ◆ Kompanii tagab töötajale ulatusliku sotsiaalteenuste paketi.

## Tööde rikastamise neli varianti

kõrgemad	Töö <u>sisu</u> rikastamine	Tööde <u>liikide</u> lisandamine
madalamad	<u>Rutiinsed</u> tööülesanded	<u>Uued</u> tööülesanded

väike osakaal

suur osakaal

Töö rikastamise programmi probleeme ja tõkkeid:

- ◆ osa töötajaid ei viitsi omandada uusi töövõtteid,
- ◆ mõned töötajad kardavad koormuse suurendamist,
- ◆ mõned isikud tunnevad vastumeelsust grupitöö ees,
- ◆ muudatused ja uuendused tekitavad ebakindlust,
- ◆ kalleid töövahendeid ei osata kasutada,
- ◆ keskuhtide võim väheneb,
- ◆ programmi käivitamiseks on tarvis täiendavat raha.

## Organisatsiooni põhiressursid

- ◆ Materiaalsed varad (maa, ehitised, seadmed, veokid jne),
- ◆ finantsid,
- ◆ inimesed (personal; töötajate kvalifikatsioon, kogemused, motivatsioon),

- ♦ info (varustatus tarviliku teabega, oskusteabe olemasolu),
- ♦ ajavarud.

## **Organisatsiooni edu tagavate tegurite näiteid**

- ♦ Autotööstus: autode disain ja mootorite ökonoomsus, sõiduki madal omahind, kindel müügivõrk ja hea reklaamitöö.
- ♦ Kõrgkool: kvalifitseeritud õppejõud, populaarsed erialad, tänapäevased õppevahendid, tehnovahendid (arvutid jne), ainekavade akrediteerimine, riiklikud tellimused.
- ♦ Kindlustusfirma: agentide väljaõpe, firma töökultuur ja usaldusväärsus, kvalifitseeritud juristide abi, hea reklaam.
- ♦ Teadusasutus: rahvusvaheline koostöö, oskusteave, kvalifitseeritud töötajad, korralikud palgad, riiklikud või erafirmadest saabunud tellimused.

## **Töö analüüs**

### **1. Analüüsi põhimeetodid**

- ♦ Vaatlus,
- ♦ intervjuu,
- ♦ küsimustik,
- ♦ info saamine eri allikaist,
- ♦ töötajate ettekanded.

### **2. Töökohtade hindamise lähtepunkte**

E. Hay, R. Alas (1997) järgi

- ♦ Oskusteave,
- ♦ teadmised,
- ♦ kogemused,
- ♦ juhtimisulatus,

- ◆ suhtlemisoskus,
- ◆ probleemide lahendamine,
- ◆ iseseisva mõtlemise osakaal,
- ◆ mõtlemise keerukus,
- ◆ vastutuse määra,
- ◆ töötaja mõju toodangu lõpptulemusele,
- ◆ mõjutamise suurusjärg.

## **Organisatsioonikultuuri elemente**

### **Rituaalid**

- ◆ Inimeste teadvust (emotsionaalselt) mõjutavad tegevused.
- ◆ Kujundavad meietunnet.
- ◆ Annavad organisatsioonile oma näo.
- ◆ Rituaalis osalemine annab elitaarse pühendatuse tunde.
- ◆ Rituaali ülesanne on sisendada lojaalsust, tõsta vastutustunnet.
- ◆ Rituaal sisendab toimima kindlal viisil.
- ◆ Rituaalis osaleja ilmutab vaikimisi solidaarsust selle korraldaja taotlustega.

### **Rituaalide ebakohti**

- ◆ Kasvatavad pimedat alluvust (hitlerlaste, leninlaste, punahiinlaste rituaalid).
- ◆ Puhtväline rituaal äratav võõristust, tundub igav või tobe.

### **Rituaalide liike**

- ◆ Usulised.
- ◆ Poliitilised ("poliitiline liturgia").
- ◆ Teadlaste, tudengite, meremeeste, skautide, alpinistide, kalameeste, ekvaatori ja põhjapöörjoone ületajate rituaalid...

## Rituaalide näiteid

- ◆ Organisatsiooni atribuutika (lipud jm) kasutamine.
  - ◆ Kompanii hümnid laulmine (Jaapanis).
  - ◆ Tähtpäevade tähistamine
  - ◆ Jõulupeo rituaalid.
  - ◆ Suguvõsa kokkutuleku rituaalid.
  - ◆ Firma aastapäeva rituaalid.
- ☛ Milliseid rituaale järgitakse sinule teadaolevas organisatsioonis?
- 
- 
- 

## **Organisatsiooni sümbolid ja müüdid**

### Sümboli funktsioonid:

- ◆ annab piltlikult edasi millegi laiemat, sügavamat sisu,
- ◆ vihib kõrgemalseisvale,
- ◆ toimib alateadlikult,
- ◆ on mõistetav ka arutleva meeleta,
- ◆ sümbolika tähenduste mõistmine kinnitab kultuuri kuuluvust,
- ◆ sümbol õpetab, õhutab tegutsema, sisendab väärtusi, orienteerib.

### Müüdile on iseloomulik:

- ◆ tundeid äratav sisu,
- ◆ tegelikkuse lihtsustav skeem,
- ◆ didaktiline taotlus,

- ♦ religioosset hardust sisendav tähendus või ideoloogiat kujundav funktsioon,
- ♦ eeskuju järgima õhutav näide,
- ♦ juhtumi sümboolne tähendus on palju tähtsam kui objektiivne teadmine, mis tegelikult toimus.

**Müütide näiteid:** müüt eesti jonnist, soome sisu, Jaapani majandusime, USA unelm – ajalehepoisist miljonäriks, Nokia.

☛ Leia täiendavaid näiteid sümbolite ja müütide esinemise kohta.

## Firma rajajad ja kangelased

Vapra või eduka tegutsemise juhtumid, mida meenutatakse üha uuesti.

## Väärtused

Osutavad sellele, mis on tähtis, püha või kuidas midagi tuleks teha.

## Organisatsioonikultuuride liigitus

R. Lewise (1997) järgi

<u>Lineaar-aktiivsed</u> nt USA	<u>Multiaktiivsed</u> nt Itaalia	<u>Reaktiivsed</u> nt Jaapan, Soome
introvert	ekstravert	introvert
kannatlik	kannatamatu	kannatlik
vaikne	jutukas	vaikne
tegeleb oma asjadega	uudishimulik	väärrikas



privaatne	seltsiv	hea kuulaja
kindel tööaeg	töötab, nagu juh- tub	paindlik tööaeg
täpne	ebatäpne	täpne
planeeriv	muudab plaane	planeeriv
info statistikast	suuline info	mõlemad liigid
orienteeritud tööle	inimkeskne	inimkeskne

## Staatuse näitajaid

- ◆ Omaette kabinet,
- ◆ moodne mööbel,
- ◆ ametiauto,
- ◆ maalid seinal,
- ◆ pereliikmete pildid laual,
- ◆ vaibad,
- ◆ minibaar,
- ◆ uued ja moodsad tehnovahendid,
- ◆ ametirõiva liik,
- ◆ eraldusmärgid,
- ◆ ametinimetus,
- ◆ sekretär,
- ◆ materiaalsete ressursside käsutamise õigus,
- ◆ kuuluvus juhtorganitesse,
- ◆ parkimiskoht asutuse parkimisalal,
- ◆ muud privileegid.



## Organisatsioonikäitumise muutumine XXI sajandil

Varem	Edaspidi
Suletud süsteemid	Avatud süsteemid
Materialistlik orientatsioon	Humanistlik orientatsioon
Tsentraliseeritud võim	Võim on jaotatud
Väline motivatsioon	Seesmine motivatsioon
Töötajate hoiak sageli negatiivne	Töötajate hoiak on positiivne
Orientatsioon firma huvidele-vajadustele	Tasakaalustatud orientatsioon nii firma kui töötaja vajadustele
Distsipliin põhines sunnil	Enesedistsipliin
Juhi autoritaarsed rollid	Juhil on suunav ja toetav osa meeskonnas

## Uued põhimõtted juhtimises XXI sajandil

Lähtekoht: inimesi juhitakse pigem visiooni esitamise ja töösuhete kujundamise kui otsese kamandamise ja kontrolli kaudu.

- ◆ Paindlik tööaeg (liuggraafik),
- ◆ üha rohkem kodutööd,
- ◆ motivatsioonis nihkuvad kesksele kohale kõrgemad vajadused,
- ◆ probleeme lahendatakse süsteemsemalt, komplekssemalt,
- ◆ mõjule pääseb sotsiotehnilistele süsteemidele toetuv juhtimisviis:
  - iseseisvad töörühmad,

- kvaliteedi enesekontroll,
  - tulemuskeskne tegutsemine,
  - püsiv juurdeõppimine,
  - kiire tagasiside andmine töö tulemuste kohta,
  - tasus omandavad suurema tähenduse teadmised ja kogemus,
  - firma-klientuuri tihedam koostöö,
  - multikvalifitseeritud töötajad,
- ◆ eelistatakse situatsioonilist juhtimisteooriat (lähtekohaks paindlikkus, koostöö, pluralism, alluvate toetamine nende sunni asemel).

# **XI Muudatuste juhtimine**

## **Paradigmade muutuvus**

J. Barkeri (1992) järgi

1. Paradigmad määravad paljuski selle, kuidas inimesed tunnetavad maailma.
2. Inimesed suhtuvad käibivaisse paradigmadesse positiivselt ning hakkavad nende muutmise vastu.
3. Enamiku uusi paradigmasid pakuvad autsaiderid.
4. Uute paradigmade preestrid lähtuvad ennemini usust kui faktidest.
5. Uued paradigmad võimaldavad meil uuel viisil mõista maailma ning rakendada uusi probleemilahendamise meetodeid.
6. Uute paradigmade esiletoomine põhjustab uute ja vanade vaadete pooldajate vahel konflikte, mis mõnel puhul lõpevad sotsiaalsete mullistustega.

## **Muudatuste vajalikkus**

Strateegiliste muudatuste vajadused majandusorganisatsioonis (R. Helleri, 2002 järgi):

- ◆ tarbijahuvi muutused pakutava toote v teenuse suhtes,
- ◆ hinnamuutused,
- ◆ turu mahu muutus,
- ◆ toote v teenuse reklaamimeetodite muutmine,
- ◆ muutused toote või teenuse kohapealse teeninduse meetodeis,
- ◆ tööjõu ja tegevuskulude muutused.

## **Muudatuste sisu**

### Muudatuste 4 liiki D. Nadleri ja M. Tusmani (1989) järgi

1. mõõdukas pööre tulevaste sündmuste arvestamiseks,
2. kohanemine keskkonna muudatustega,
3. ümberorienteerumine keskkonna muutuste ennetamiseks,
4. strateegiline ümberkorraldamine vastusena keskkonna muudatustele.

### Eesti ettevõtteis toimunud põhilised muudatused

#### **A. Alasi, 2002 järgi**

##### **a) Radikaalse ümberkujundamise faktorid**

Strateegia

Missioon

Organisatsioonikultuur

Juhtimisstiil

##### **b) Ülemineku faktorid**

Organisatsioonistruktuur

Tööülesanded

Vajalikud oskused

Süsteemid

Juhtimisvahendid

## **Muudatustele vastuseis**

### Muudatuste tagasilükkamise indiviidist tingitud põhjused

- ♦ Kartus kaotada seniseid hüvesid – võimu, privileege, sissetulekuid jne
- ♦ Hirm uute väljakutsete ja ülesannetega toimetuleku ees
- ♦ Juhtkonna mitteusaldamine

- ◆ Uuenduste tõlgendamine organisatsiooni ladviku või selle mingi osa “kildkondlike” huvidena
- ◆ Madal riskivalmidus
- ◆ Kohanemisvõime puudumine
- ◆ Ebakindlus tuleviku suhtes
- ◆ Koondamishirm
- ◆ Puudused hariduslikus ettevalmistuses

#### Muudatustele vastuseisu ettevõttest tulenevad põhjused

- ◆ Hierarhia ülerõhutamine
- ◆ Võimu koondamine ainujuhile
- ◆ Allüksused tegutsevad üksteisest isoleeritult
- ◆ Jäigad tööeeskirjad
- ◆ Salatsemine
- ◆ Halb psühhokliima
- ◆ Uuendusi vastustavad grupinormid

Töötajate muudatustele reageerivate käitumisviiside skaala  
innukast heakskiitmisest kuni aktiivse vastuseisuni (Judsoni, 1991 järgi; R. Alas, 2002)

- ◆ Innustumine
- ◆ Omaalgatuslik koostöö
- ◆ Koostöö juhtkonna survele
- ◆ Algatuste heakskiit
- ◆ Passiivne alistumine
- ◆ Huvi kaotamine töö vastu
- ◆ Tehakse vaid seda, mis otseselt nõutud
- ◆ Tööpanuse järkjärguline vähendamine
- ◆ Õppimisest hoidumine

- ◆ Protest
- ◆ Piirdutakse vaid reeglite järgimisega
- ◆ Tööd tehakse nii vähe kui võimalik
- ◆ Tempo aeglustamine
- ◆ Viilimine
- ◆ Vigade trotslik kordamine
- ◆ Algatuste sihilik nurjamine
- ◆ Sabotaaž

### Uuendustele vastutöötamise võtteid (P Keeni, 1981 järgi)

- ◆ Ressursside äratõmbamine teistele objektidele.
- ◆ Initsiatiivitus: töötajad jäävad ilma detailsete tegevusjuhenditeta passiivseks.
- ◆ Eesmärkide hāgustumine ja pelk deklareerimine elluviimise asemel.
- ◆ Info juurdepääsu tahtlik v tahtmatu tõkestamine.
- ◆ Reageerimine valveskepsisega (hiilgav idee, aga katsu ellu viia!).
- ◆ Ressursside hajutamine otsest kasu mitteandvale (väliskomandeeringud, konverentsid, aruanded...).
- ◆ Kuulujuttude ja laimu levitamine uuenduse initsiaatorite kohta.
- ◆ Otsene vastutöötamine.

### **Muudatuse vastuseisu ületamise strateegiad**

- ◆ Organisatsiooni arengukavade tutvustamine
- ◆ Arengut takistavate probleemide ühine läbiarutamine
- ◆ Töötajate teavitamine eesseisvaist muudatustest



- ◆ Töötajate kaasamine muudatuse taktiliste sammude kavandamiseks
- ◆ Töötajate koolitamine
- ◆ Töötajate abistamine muudatustega kohanemiseks
- ◆ Muudatuste sisseviimise probleemide, häirete läbiarutamine
- ◆ Töötajatega manipuleerimine (katteta lubaduste andmine, piitsa ja prääniku võtete kasutamine, toetajaile privileegide loomine jne)
- ◆ Otseste jõuvõtete – formaalse võimu vahendite – kasutamine.

## **Muudatusprotsessi etapid**

### Uuenduste algatamise ja juurutamise faasid K. Lewini järgi

#### **1. Üles- ehk lahtisulatamine**

Inimesel tekitatakse motivatsioon käitumise muutmiseks. Tugevatoimelised mehhanismid selleks on soovimatu käitumise puhul edust ja positiivsest tagasisidest ilmajätmine, kuid ka hirmu tekitamine.

#### **2. Muutmine**

Uue info pinnal kujundatakse uued hoiakud, tegutsemisvalmidus, reageerimisviisid.

#### **3. Kinnikülmutamine, kinnistamine**

Uued käitumisviisid ühendatakse tervikuks ja stabiliseeritakse.

Lewini termineid kasutades tähendab see kolmeastmeline protsess üleminekut negatiivseks peetavast ebakindlast olukorrast positiivseks peetavasse sisemise tasakaalu olukorda.

## Muudatuste algatamise ja juurutamise etapid P Keeni järgi

1. Probleemi tõstatamine.
2. Ekspertidega konsulteerimine.
3. Täiendavate andmete kogumine ja analüüs.
4. Konsulteerimine huvigrupi või klientidega.
5. Probleemi ühisuuring suuremas rühmas.
6. Tegevuste kavandamine probleemi lahendamiseks.
7. Tegevuste elluviimine.
8. Kavandatud sammude kontroll ja korrigeerimine.

## Tippjuhtkonna ülesanded muudatuste elluviimisel

R. Helleri (2002) soovitusel.

### **1. Toimi sammhaaval:**

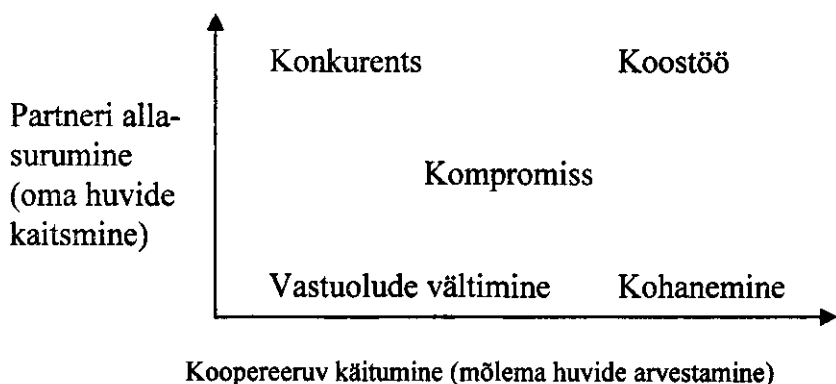
- Otsusta
- Kavanda
- Teavita
- Juhi
- Kontrolli

### **2. Loo muutusteks soodsad tingimused**

- Sõnasta soovitav muutus
- Sõnasta soovitud tulemused
- Seo muutus väärtusliku eesmärgiga
- Pane juhtkond muutusi toetama
- Näe ette muutuste käitumuslikke tulemusi
- Kasuta õigeid meetodeid
- Kaasa protsessi kõik huvigrupid
- Rakenda käitumist muutvat strateegiat

## XII Koostöö ja konflikt

### Konkurents ja koostöö Thomase järgi



- ◆ Konkurents – oma huvide kaitsmine teisele kahju tekitamise hinnaga.
- ◆ Kohanemine oludega – teise huvidega arvestamine iseenda huvide kahjustamise hinnaga.
- ◆ Kompromiss – mõlemad pooled kärbivad oma huve teise omi arvestades.
- ◆ Vältiv käitumine – puudub püüd niihästi konkurentsiks kui ka oludega kohanemiseks.
- ◆ Koostöö – püütakse leida tegutsemisviis, mis võimaldaks täielikult arvestada mõlema poole huve.

## **Kaitsemehhanismid**

- ◆ Eitamine,
- ◆ agressioon,
- ◆ oludele alistumine,
- ◆ autoagressioon,
- ◆ ratsionaliseerimine,
- ◆ projektsioon,
- ◆ reaktsiooni ümberkujundamine,
- ◆ fiksatsioon,
- ◆ regressioon,
- ◆ õpitud abitus,
- ◆ unustamine,
- ◆ unelemine,
- ◆ allasurumine,
- ◆ eskapism,
- ◆ demagoogia,
- ◆ rahumeelne leppimine asjaoludega,
- ◆ sublimatsioon,
- ◆ probleemi lahendamine,
- ◆ asja huumoriga võtmine.

## **Organisatsioonilise koostöö arendamine**

### **1. Eeldusi:**

- ◆ staatusastmete ja rollide aktsepteerimine,
- ◆ üksteise kompetentsusalade tundmine,
- ◆ vastastikuse sotsiaalse toetuse andmine,
- ◆ tegevuste vabatahtlik koordineerimine,

- ◆ reaalsete koostöövõimaluste nägemine,
- ◆ koostöövalmiduse teke.

#### Organisatoorse koostöö sisu:

- ◆ üksteise varustamine vajaliku infoga,
- ◆ tegevuskavade kooskõlastamine,
- ◆ vastastikune nõustamine ja juhendamine,
- ◆ koosõppimine ja kogemuste vahendamine,
- ◆ kollegiaalne otsustamine,
- ◆ valmistööde ühine hindamine,
- ◆ samade isikute väljaõpe kahe või enama rühmaliikme poolt,
- ◆ ühise vastasega võitlemine,
- ◆ ühine täitmistegevus (ülemuse antud ülesande sooritamise),
- ◆ töökaaslase toetamine tarvilike ressursside soetamiseks,
- ◆ töökaaslasele soodsate tingimuste loomine.

#### **Koostöö tingimusi ja mõjustajaid**

- ◆ Vastastikune sõltuvus,
- ◆ vastastikune meeldivus,
- ◆ koostöövilumus,
- ◆ sümboolse koostöövalmiduse ilmutamine,
- ◆ sotsiaalne võrdlus koostööpartneriga,
- ◆ pseudokoostöö.

## Koostööalad



G. Wukasch

- ◆ Avatud – igaühele teada.
- ◆ Varjatud – osalejatele teadmata.
- ◆ Potentsiaalne – perspektiivne ja võimalik.
- ◆ Realiseeritud – seni teostatud koostöö.
- ◆ Probleemne – vastastikuse segamise, konkurentsi, konflikti oht.
- ◆ Sünergeetiline – ühistegevuse tulemus ületab märgatavalt üksi tegutsemise resultaadi.

## Konflikt

### Tüli tekkepõhjused

- ◆ Allüksuste huvide vastandlikkus.
- ◆ Piirangute seadmine.
- ◆ Rollikonflikt.
- ◆ Ebaõiglus.

- ◆ Ähmased ülesanded.
- ◆ Vead tööjaotuses.
- ◆ Inimestevaheline sobimatus.
- ◆ Intriigid.
- ◆ Korralagedus.
- ◆ Uuenduste ellukutsumine.
- ◆ Ressursside nappus.
- ◆ Risked olud.
- ◆ Konfliktogeenne käitumine.

### Konflikti reguleerimine

- ◆ Tüli tekkepõhjuste analüüs.
- ◆ Probleemile lahendite otsing.
- ◆ Tüli kulgemise prognoos.
- ◆ Ühe poole tagantõhutamine.
- ◆ Probleemi suureks puhumine.
- ◆ Isalik sekkumine.
- ◆ Arbiitriks hakkamine.
- ◆ Vastuolude mahavaikimine.
- ◆ Ühiste eesmärkide rõhutamine.
- ◆ Tüli vaibuda laskmine.

### Konflikti lahendamise strateegiaid

- ◆ Lahkumine, püssi põõsasse viskamine.
- ◆ Nõuete pehmendamine, järeleandlikkus.
- ◆ Agressioon, püüd olla võidukas teisele kaotuse tekitamise hinnaga.
- ◆ Kompromiss.

- ◆ Kuldse kesktee otsing.
- ◆ Konfrontatsioon e teadlik vastandumine.
- ◆ Konflikti mahasalgamine.
- ◆ Probleemi lahendamine.
- ◆ Ühise vaenlase otsing.
- ◆ Ühendavate ülesannete saamine.
- ◆ Potentsiaalsete probleemide ennetamine.
- ◆ Arbitraaž (vahekohtunik).
- ◆ Huvide integratsioon.
- ◆ Rollivahetus.

### **Nõupidamise efektiivsuse tõstmiseks**

- ◆ Määratle täpselt arutluse eesmärgid,
- ◆ anna osalejaile varem teada, mida arutatakse,
- ◆ palu keerukama küsimuse korral ettepanekud varem esitada,
- ◆ julgusta tagasihoidlikke oma arvamust ütlema,
- ◆ talitse liiga jutukaid,
- ◆ tee etapikokkuvõtteid,
- ◆ innusta inimesi avameelsusele,
- ◆ ära lämmata asjalikku kriitikat,
- ◆ kasuta uute probleemide lahendamiseks ajurünnakut,
- ◆ ära luba põhiteemast kõrvale kalduda,
- ◆ formuleeri lõppjärelused,
- ◆ täna osavõtjaid,
- ◆ määratle järgneva arutluse aeg ja vahepealsed ülesanded.



## **Meeskonnatöö**

### **Meeskonnatöö võimaldab**

- ◆ arendada horisontaalset suhtlust,
- ◆ suurendada organisatsiooni paindlikkust,
- ◆ tõhustada vabatahtlikku koordineerimist,
- ◆ arendada loovust,
- ◆ teisi õpetada ja teistelt õppida,
- ◆ arendada osalejate ringi küpse koostöö faasi jõudvaks.

### **Meeskonnatöö miinuseid:**

- ◆ vahel on see rakendatud järgalt autokraatse ohjamise varjamiseks,
- ◆ kehvast koostöö korral kulub ohtrasti aega (kesiste tulemustega),
- ◆ kõigile inimestele ei sobi meeskonnatöö.

### **Meeskonnatöö vorme:**

- ◆ projektrühmad, juhtkonnad, kvaliteedikontrolli rühmad, uuendusküsimustega tegelevate isikute ring.

## **XIII Läbirääkimised**

Selle peatüki materjal on koostatud Internetist ja juhtimis-õpikute materjalidest saadud ainekogu alusel. Põhiautor R. Fisher (1992).

### **Läbirääkimiste eesmärgid**

- ◆ Lepingu sõlmimine,
- ◆ tööjaotuse otsustamine,
- ◆ teene taotlemine,
- ◆ tegevuskava väljatöötamine,
- ◆ vastastikuste kohustuste-vastutuse määramine,
- ◆ probleemi lahendamises kokkuleppele jõudmine.

### **Lähtepunkt**

- ◆ Osalejate huvid on mingis suhtes vastandlikud.
- ◆ Ühe poole huvide kaitse näib teostuvat teise huvide eiramise kaudu.

### **Tavastrateegiad**

- ◆ Ühe poole maksmapanek teise arvel.
- ◆ Teisele poolele alistumine (sooviga talle tulevikus kätte maksta).
- ◆ Teisele antakse näilisi hüvitusi – katteta lubadusi jm.
- ◆ Mehaaniline kompromiss, mis ei rahulda kumbagi poolt.
- ◆ Läbirääkimiste katkestamine uste paugutamise või võltside naeratuste saatel.

## Läbirääkimiste ettevalmistamine

Põhinõue: iseenda kindlameelse, ent paindliku lähteposit-siooni kujundamine.

### Soovitusi

- ◆ Võta arvesse, et konflikti lahendamine on koostöö lähte-punkt.
- ◆ Pea silmas, et ka vaenlastega võib teha mingil alal kasulik-ku koostööd.
- ◆ Ole valmis avastama midagi uut ja õpetlikku – seegi on omaette väärtus.
- ◆ Heida kõrvale mõte vastupanuta alistumisest.
- ◆ Arvesta siiski ka võimalikke kaotusi:
  - läbikukkumine,
  - pettumus,
  - rahaline kaotus,
  - kasulikust tellimusest ilmajäämine,
  - suhete halvenemine,
  - usalduse kaotamine,
  - töökoha kaotamine,
  - hea töötaja kaotamine.
- ◆ Mõtle läbi, milline on soovitatav parim, arvestatav, mini-maalne tulemus, ja millist hinda sa oled valmis selle eest maksma. Näide – rahaliste tehingute ülem- ja alammäär.
- ◆ Võta mängu pandud väärtuste hulgas arvesse ka tunnustus, turvatunne, head inimsuhted...
- ◆ *Mini-maksi võte* aitab saavutada taotluste miinimumi, ent võimaluste avanedes maksimaalse kasumi.
- ◆ Sea valmis kohased argumendid. Neid võib olla rohkem, kui on võimalik kasutada.

- ◆ Tee selgeks, mida tahad ja taotled. **MILLES PROBLEEM? MIDA MA VAJAN? MIDA PÜÜAN TÕESTADA?** – säärased küsimused on endas selguse saamisel abiks.
- ◆ Õpi nägema olukorda partneri poolelt. Mida tema taotleb? Kuidas tema olukorda näeb? Mis tema otsustamist mõjutab? (Milliste teiste isikute, rühmade huve ta arvestab?) Millised võiksid olla tema minimaalsed-maksimaalsed taotlused? Milliseid raskusi, probleeme tema kogeb? Millised on ta ootused ja eelarvamused minu suhtes? Millised nõuded ja huvid teda iseloomustavad? Missuguste argumentidega ta valmistub mind vastu seina suruma?
- ◆ Kaardista oma positsioon järgmiste küsimustega. **MILLES PEAN KÕIKUMATULT KINDEL OLEMA? KUS VÕIN JÄRELE ANDA JA OMA HUVIDEST LOOBUDA?**

## **Vahetul läbirääkimisel**

- ◆ Võta kindel seisang, nii et jalad oleksid kindlalt maas.
- ◆ Hoia pilk kindel, ilme rahulik, pingevara.
- ◆ Hinga ühtlaselt ja rahulikult.
- ◆ Ilmuta heasoovlikku mõistvust.
- ◆ Järgi põhimõtet **MÕLEMAD OSAPOOLED PEAKSID VÕITMA.**
- ◆ Arenda põgusat vestlust ühist huvi pakuval teemal.
- ◆ Demonstreeri solidaarsust mingis üldhuvitavas küsimuses.
- ◆ Arenda koostööd kas või laua ühisel katmisel, see aitab luua ühendavaid sildu.
- ◆ Ole hea kuulaja.
- ◆ Ära räägi endast liiga palju ega ole ka oma seisukohti varjav.
- ◆ Ilmuta vastaspoole isiku suhtes huvi ja austust.

- ◆ Ole ettevaatlik manitsuste, hinnangute, õpetuste, diagnooside, kriitika ja ka vanemliku kiitusega.
- ◆ Ole loomulik ja vahetu, mõtlemata pingsalt ette, mida ja millest peaksid rääkima.
- ◆ Ilmuta osavõtlikkust ja abi lihtsais asjus.
- ◆ Esita küsimusi vestluse hoidmiseks soovitud rööbastel. MIS- ja KUIDAS-küsimused sunnivad enam sisusse tungima kui KAS-küsimused.
- ◆ Näita välja, et mõistad teist:
  - tsiteeri teda,
  - meenuta tema öeldut,
  - tee tema väiteist üldistusi.

### Eksijärelduste vältimiseks

- ◆ Kontrolli kuuldot: kas mõistsid teist isikut õigesti.
- ◆ Tee teise isiku öeldust oma sõnadega kokkuvõtteid.
- ◆ Esita täpsustavaid küsimusi.
- ◆ Väljenda oma mõtteid selgelt, lühidalt, täpselt.
- ◆ Ära karda oma seisukohtade kindlat esitamist, see toimib paremini kui keerutav ümbernurgajutt.
- ◆ Välti liialdusi ALATI, NAGU KÕIK TEAVAD jne.
- ◆ Oska kategoorilised soovid ja nõuded esitada paindlikul pehmel toonil.
- ◆ Õpi tegema pehmet kriitikat, nt “Sa eksid” – “Teisest küljest võiksime. Oled ebatäpselt informeeritud...”

☛ Ütle pehmemalt:

See ei tule mingil juhul arvesse.

---

Keegi ei osta meie kaupa.

---

Miski ei taga ürituse õnnestumist.

---

Projekt on liiga kallis.

---

Töölised ei taipa asjast midagi.

---

☛ Püüa pehmemdada järgnevaid väljendeid:

“Me ei suuda selleks tähtajaks kuidagi valmis saada.”

---

Nt: Mis selleks oleks tarvis teha, et jõuaksite...

“Arvan, et selle tühiasja pärast komisjon küll meile appi ei tule.”

---

Nt: Mil viisil komisjoni tähelepanu võita?

☛ Tõlgi pehmendavalt järgmised väljendid:

“Teie plaan on utoopiline.”

---

“Ma ei saa asjast üldse aru.”

---

- ◆ Lahuta isiksused ja probleemid, ära kunagi solva teise läbi-rääkija isiksust.
- ◆ Tõlgi teravad EI-väited jaatavasse vormi (see võte on lausa normiks Jaapani ärielus).
- ◆ Õpi ka vastandusi, poleemikat esile tooma soojas toonis. Kasuta teravat tooni vaid äärmise abinõuna.
- ◆ Tule teisele osapoolele appi tema seisukohtade muutmisel.
- ◆ Ole tolerantne ka siis, kui teine osapool arutleb kaootiliselt, pikaldaselt, liigemotsionaalselt või konventsionaalselt – selles võivad peegelduda kultuurierinevused.
- ◆ Tee arutlusest märkmeid.
- ◆ Kui arutelu läheb liiga tormiliseks, tee ettepanek vaheaja pidamiseks.
- ◆ Kui arutelu kütab üles kirgi jt negatiiveid tundeid, katkesta see.
- ◆ Kui arutelu jõudis ummikusse, jätkka seda paari päeva pärast.

## **Valik vaenulikke väljendusi neutraliseerivaid võtteid**

H. Corneliuse ja S. Faire'i (1989) järgi

Välgi otsest  
vaidlust

Esita enam  
küsimusi

Eira õelaid  
märkusi

Ole mee-  
kindel

Jaga vastasele  
teenitud kiitust

Vaheta teema  
ohutuma vastu

Tee asiseid  
ettepanekuid

Nõua vaheaega

Palu üldistuste  
põhjendamist

Ära põrnitse  
ja mossita

Tunnusta krii-  
tikameelt

Sõnasta tera-  
vus pehmemalt

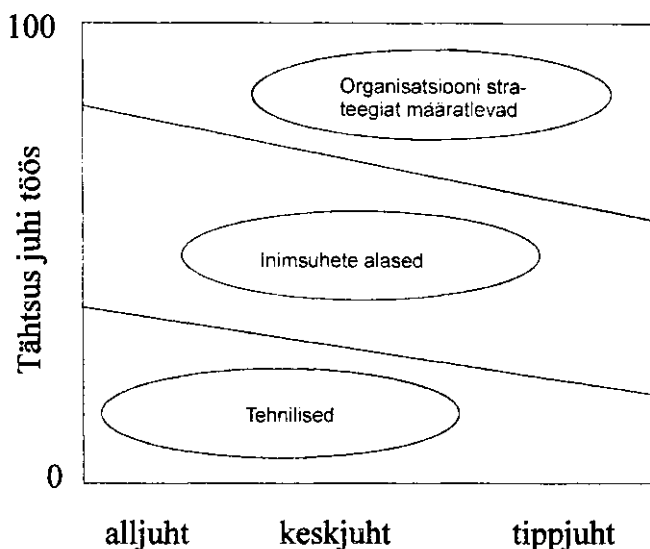
Mööna iseen-  
da pisivigu

Heida nalja  
(ka enda üle)

Palu õeldut  
korrata



## Teadmiste ja vilumuste vajalikkus eri juhtimistasandeis



## Juhtimisstiilid

Autoritaarne

Kollegiaalne

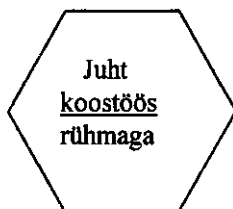
Liberaalne

## Võimu koondumise kolm juhtumit

Juht



Töötajad



Juht



Töötajad

Võimutäius juhil

Võim on meeskonnal

Võim on alluvail

## **XIV Stress ja eneseregulatsioon**

### **Asjalikust vaimust vaesed tüübid**

A. Kidroni raamatust "Kuidas olla asjalik" (1997).

#### **Sebija**

Ringisebimisest on saanud tema elu sisu; see aitab mööda vaadata tõsiasjast, et tal pole julgust endale suuremaid sihte seada.

#### **Pisiasjades kohmitseja**

Ikka ja jälle näeme kõrvuni paberilasusse kaevunud ja pisi-asjadega õhtuni rakkes sotsiaaltöötajaid, ministeeriumi ametnikke, koolijuhte, tehaste tegevdirektoreid.

#### **Viivitaja**

Oleme juba varasest lapseeast peale selgeks õppinud kindla viisi, kuidas tülikaist kohustustest lahti saada – venitamistaktika. Lökkame aina edasi nii suurt pingutust nõudvaid ülesandeid kui ka tüütuid argikohustusi.

#### **Hilineja**

Juhtub hilineja olema mees, siis jätab ta auto kindlustamise, garantiiajal rikki läinud kodumasina parandusse viimise, arvete tasumise, külmiku täiendamise, puugivastase vaktsineerimise või laevapiletite tellimise alati viimasele minutile.

#### **Kõhkleja**

Koormavaist kõhklustest kurnatud inimese energia kulub suures osas oma murede ja väljavaadete üle mõlgutamisele ning kaotsiläinud seesmise tasakaalu taastamisele. Selgete eesmärkide puudumisest tekib tunne, et vaeva nähakse mõttetute asjade nimel.

## **Kritikaan**

Külvab tegutsemisvalmidust kahandavat kahtlust ka teistesse isikutesse.

## **Pilvedel hõljuja**

Lennukaist ideedest kantuna (mis samas tõrjuvad vastastikku üksteist välja) ehitab ta mõttes aina uusi plaane, kuidas eluase õdusaks muuta, kiiresti rikastuda, välismaale õppima minna, idamaise mõtlusmeetodi abil kirkastumisse jõuda jne.

## **Unustaja**

Tülika ja muret valmistava lihtne unustamine on tõhus kaitsevõte, millega me alatas end maha rahustame.

## **Pedant**

Tema korraarmastus võtab maniakaalseid mõõtmeid. Mõni paneb kirja kõik päevased väljaminekud, teine sätib arhiivi kogu kirjavahetuse, neljas on valmis turult toodud munadele ostukuupäeva peale kirjutama.

## **Täiusetaotleja**

Püüab oma ettevõtmistes saavutada sellist korralikkust, lõpetatust, veatust, mis ületab kaugelt mõistlikkuse piirid.

## **Häbelik**

Inimene, kes seltskonnas ei tea, kuhu käsi panna või mida järgmise lausega ütelda ja kes jätab probleemide arutelul enamasti puhtalt ujedusest oma väärt mõtted enda teada.

## **Lobamokk**

Nii nagu kohmitsemine ja venitamine pakub ka lobisemine "legaalset" taganemistee tõiste jõupingutuste vältimiseks.

## **Hiireke**

Allaheitlik ja abiootav isik, keda rusub mure oma positsiooni pärast. Ta loovutab olulistes asjades otsuse langetamise ikka teistele – näiteks juhile, kursusevanemale, abikaasale, seltskonna liidriks.

## **Kapriisne**

Püüab teisi alateadlikult oma tujudega kontrolli all hoida, ent muutub oma tungivate tujude ja soovikeste tõttu kindlakäelisel kohtlemisel hoopis ise teiste poolt hõlpsasti juhitavaks.

## **Korratusetekitaja (korralagedust sigitav töötaja)**

### Varjatud motiive:

- ◆ jännijäämise hirm,
- ◆ vältida esmatähtsale pühendumise pingutusi.

### Tunnuseid:

- ◆ kindla töökava puudumine,
- ◆ kaootiline tegutsemine,
- ◆ alustatu sage katkestamine,
- ◆ hüplev tööviis,
- ◆ madal jõudlus,
- ◆ rahulolematuse iseendaga,
- ◆ pahur meeleolu,
- ◆ stress.

## Ärritumine pisiastjadest

### Halva tuju põhjused:

- ◆ ootamatud takistused,
- ◆ tööde katkestused ,
- ◆ ooteruumi stress,
- ◆ täitmata lubadused,
- ◆ hetkesoovide eiramine,
- ◆ kaasinimeste hoolimatus ja lohakus,
- ◆ valjud helid, vastikud haisud, ere valgus...
- ◆ spetsiifilised *meeleolu rikuvad tegurid*.

## Solvumine ja pettumus

### 1. Masohhistlik enesehaletsus.

### 2. Tagasitõmbuja reaktsioonid.

#### Põhjusi:

- ◆ hoolimatu kohtlemine kaasinimeste poolt,
- ◆ enese halvustamine,
- ◆ otsustamisõiguste piiramine,
- ◆ oma ootustes pettumine,
- ◆ mahajäetuse tunne,
- ◆ vestlusest väljalülitamine,
- ◆ seltskonnast väljajätmine,
- ◆ alaväärsustunne.

## **A-tüüpi (kürsitu) isik**

- ◆ Ihkab oma hetkevajadused kohe rahuldada,
- ◆ ei talu tühja ootamist,
- ◆ ärritub pisiasjust,
- ◆ tõtleva eluviisiga,
- ◆ ikka ajahädas,
- ◆ aina mures pakiliste asjade pärast,
- ◆ ebaõnnestumisel läheb endast välja,
- ◆ vihastab pikatoimelise peale,
- ◆ ärrituva, kannatamatu suhtlusviisiga,
- ◆ üritab teha mitut asja korraga,
- ◆ ei oska lõdvestuda.

## **Läbematu teo talitsemise 7 sammu**

1. Pane tähele oma kehalisi reaktsioone.
2. Pane tähele oma tekkivaid tundeid.
3. Pane tähele oma tärkavaid impulsse.
4. Anna endale aru läbematu teo vahetuist ja edaspidistest tagajärgedest.
5. Kaalu läbi võimalikud alternatiivid.
6. Mõtle sellest, mida võiksid võita, mitte sellele, mida kardad kaotada.
7. Ole valvas: kas ei valmistu sa kordama oma varasemat viga.

### **Pärast juhtumit**

- ◆ Mõtle järele, mida võinuks teisiti teha.
- ◆ Kiida ennast ka osalise edu eest.

## **Kuidas talitseda äkilist viha**

- ♦ Pane tähele oma tärkava viha märke.
- ♦ Taasta enesekontroll, öeldes mõttes:

**STOPP! JÄÄN TÄIESTI RAHULIKUKS, VALITSEN EN-  
NAST JA PÜÜAN OLUKORDA MÕISTA.**

- ♦ Hinga mõned korrad sügavalt sisse ja välja.
- ♦ Sisenda endale mõttes:

**OLEN RAHULIK. OLEN TÄIESTI RAHULIK.**

- ♦ Anna endale aru, et raevuhoos võid rumalusi teha.
- ♦ Võta nõuks oma reaktsiooniga viivitada.
- ♦ Kaalu läbi erineva tegutsemise võimalused.
- ♦ Toimi meelekindlalt, kuid ilma vihata.

## **Kuidas saada nõrkustest vabaks**

- ♦ Juuri endast välja negatiivne mõtteviis.
- ♦ Vabane vihast ja vihkamisest.

**Pea meeles: vihkamine sünnitab alati vihkamist!**

- ♦ Vabane hirmust.
- ♦ Vabasta end süütundest.

**Mineviku vigadest saab vabaks kahel viisil: (a) need tuleb en-  
dale üles tunnistada ja (b) neist tuleb osata õppust võtta.**

- ♦ Ületa oma häbi- ja alaväärsustunne.

**Luba endal olla just see, kes sa oled.**

- ♦ Vabasta end mõttetulist ootustest ja siduvaist kirgedest.
- ♦ Taasta endas sisemine tasakaal.

## Eelista keskteed

### Liialdamisel muutub...

- ◆ häirimatus tundekülmuseks,
- ◆ osavõtlikkus halemeelsuseks,
- ◆ kiindumus kireks,
- ◆ loov kujutus viljatuks fantaasiaks,
- ◆ entusiasmi fanatismiks,
- ◆ kriitikameel kritikaanluseks,
- ◆ täpsus pedantsuseks,
- ◆ aupaklikkus autoriteedikummardamiseks,
- ◆ kasinus ihnsuseks,
- ◆ abivalmidus alandlikkuseks,
- ◆ eneseaustus egoismiks.

## Suhtesõltuvus

K. Tepperwein (1995)

“Ma ei suuda ilma sinuta elada.”

“Teen kõik sinu hüvanguks.”

“Jääme ühte, kuni surm meid lahutab.”

“Teen seda vaid siis, kui sina seda tahad.”

“Kui sa mind tõesti armastad, siis...”

“Ilma sinuta ma sinna ei lähe.”

“Luba mulle, et me jääme alati ühte.”

“Luba mulle, et sa hoolitsed minu eest alati.”

“Kui sa mind tõesti armastad, siis sa mõistad, mida ma soovin, mida ma arvan, mida ma vajan.”



## Negatiivne mõtteviis

“Nad ei salli mind.”

“Miks ma küll ei...”

“Tegin jälle valesti (ja nii juhtub kogu aeg).”

“Neil läheb minust paremini.”

“Jälle vedas viltu.”

“Oleks ma vaid... (kenam, noorem, haritum...)”

“Tema pärast...”

“Oleks mul vaid... (palju raha, head sidemed...)”

“Miks ma küll... (nii kergemeelselt abiellusin/kosilase tagasi lükkasin)?”

“Mis siis kui... (ma jälle jänni jään; raha otsa lõpeb; tervis alt veab...)?”

“Ma lihtsalt ei tule sellega toime.”

“Mehi (naisi) ei või usaldada.”

“Ei usu, et see õnnestub (sest mul ju veab alati viltu).”

## Masenduse tekkepõhjuseid

- ◆ Elu kriisihetk (kehv majanduslik seisund, tööpuudus, probleemid armuelus, üksindus, raskem tervisehäire, kohtulik karistus jne),
- ◆ jõuetus- ja saamatustunne,
- ◆ olukorra väljapääsmatuse tajumine,
- ◆ totaalne nurjumistunne,
- ◆ varjumine oma “kurva erakordsuse” müüride vahele,
- ◆ apaatia,
- ◆ elu mõttetuse tunnetus,
- ◆ destruktiivne käitumisviis.

## Meeste stressi tundemärke

**Käitumise muutumine jämedakoeliseks.** Tõreda oleku, jämeda kõnemaneeeriga, vägisõnadega liialdav mees pole sageli mitte loomult n-õ kuri, vaid pigem tugevas stressis.

**Kärsitus** osutab leppimatusele esilekerkinud takistustega, mille kõrvaldamise katsed ei kanna vilja. (Seda olukorda tuntakse psühholoogias frustratsiooni nime all.) Põhjus, miks mehed on sageli kärsitunud, arvatakse tulenevat sellest, et nad ei suuda vaikselt leppida olukorrale allajäämisega. Kannatlikkuse poolest ületab tõepoolest enamik naisi kindlalt kangema poole esindajaid.

**Väljalülitumine.** Nõrgenev tähelepanu ümberolijate suhtes, endassetõmbumine, huvipuuduse kahanemine töö ja olme vastu on kõik selged sisepinge märgid. Väljalülitumise hetkil mees küll kuulab, aga ei kuule, arutleb, ent ei mõtle, vaatab otsa, aga ei näe (teise meeleolu nüansse, silmis peegelduvat ootust jm olulist).

**Töövõime järsk langus.** See on seotud nii huvi kahanemise ja enesehinnangu vähenemisega kui ka sümboolse jonniva, karistava vastusena frustreerivale olukorrale.

**Joomine ja suitsetamine** on kõigile teada „mehelikud“ pingeleevendamise teed. Suure stressi korral võib suitsutarve peaaegu märkamatuks kahekordistuda.

**Agressiivsus.** Mis tahes vormis agressioon mässumeelest ja teravast sõnast toorutsemise või füüsilise vägivalvani põhineb peaaegu alati tugeval stressil.

**Seksuaalelu häired.** Raugematu iha uute naisseikluste järele või – mis palju hullem – impotentsus.

Mõnel mehel tekib stressi toimet vastupandamatult tungiv tarve *asuda teisi milleski agiteerima*. Sellises käitumises leiab

aset sümboolne häiriva takistuse kõrvaldamine, mis toimibki pinget alandavalt.

Leidub neid, kes tugevale närvipingele vastavad *unisusse pagemisega* – püüavad tukastada, kus tahes võimalik, jäävad vahel näiteks isegi koosolekulaua taha magama.

Tugev stress muudab tegutsemise puiselt jäigaks, mille tagajärjel kannatavad muutlike oludega kohanemise võime improviseerida ja spontaansus.

## Hirm

*Kartus jääda ajale jalgu* tekitab stressi, kahjustab keskenmumist ning sunnib peale rabadalt tõtleva tempo, milles suureneb oht teha vigu.

*Hirm jääda oma mugavuse orjaks* sunnib olema pidevalt millegagi hõivatud, see ei lase korralikult lõõgastuda. Psühhoanalüütikud väidavad, et paljud töönarkomaanid rabelevad oma ametis nagu hullud kartusest mõne tunni niisama molutades või kergemeelselt lõbutsedes oma loomupärasele laiskusele lõplikult alla jääda.

*Kestev hirm jänni jääda* toob kaasa kahaneva eneseusalduse ning sellise negatiivse mõtteviisi, mis tuleviku perspektiivi ning edu väljavaateid näeb põhjendamatult mustades värvides.

*Kartus teha vigu ja läbi kukkuda* põhjustab kramplikkust ja halvab riskivalmidust. Intiimelus toob see kaasa pelguse kiindumise riski ees ja vahel elu lõpuni vallaliseks jäämise, teadustöös aga enese ülekindlustamise säärase faktide hulgaga, millest süsteemi loov mõte ei käi enam üle.

*Hirm paista rumal ja tühine* just pärsibki vaimukust ning teeb mõtteavaldused puiseks.

*Kartus saada teiste naerualuseks* teeb valvsalt umbusaldavaks ning kahandab spontaansust.

Enamik töölaseid hirme põhjustavad aastate jooksul *läbi-põlemissündroomina* (*burn out*) tuntud seisundi, mida iseloomustavad masendus, ebakindlus, töövõime oluline langus, püsiv pingesolek, mure oma staatuse pärast jt näidud.

"Hirmupsühholoogia" keskseks seaduspärasuseks on see, et *oma kartuse kartmine* teeb asja veel hullemaks.

## **Stressiga toimetulek**

### Negatiivsete pingete vältimise eeldusi

- ◆ Oskus distantseeruda probleemidest, mitte võtta asju liiga tõsiselt,
- ◆ harjumus võtta käsile üks probleem korraga,
- ◆ oskus võtta lahendamisjärge ootavad küsimused käsile sobival ajal,
- ◆ ülepingetest vabanemise võime ja lõõgastumisoskus,
- ◆ võime vaadelda elunähtusi avaramal väljal, ilma mingist üksikust probleemist heitumata,
- ◆ valmisolek tegelda tülikate ja probleemsete asjadega kohe nende tekkehetkel.

## **Meelerahu ja vaimse tasakaalu võitmise teed**

R. Carlsoni (1998) järgi

- ◆ Ära tee sääsest elevanti.
- ◆ Pea meeles, et probleeme on lihtsam lahendada rahulikul meelel.
- ◆ Lepi sellega, et olud ja inimesed on kaugel täiusest.
- ◆ Arvesta sellega, et ärritatud ja rusutud meeleolus on raske toimida oma võimetele vastavalt.
- ◆ Ära vallanda negatiivsete mõtete laviini.
- ◆ Arenda endas hoolivust.

- ◆ Pea meeles, et seesmine rahu on enam väärt kui paljude asjadega kiirelt valmisaamine.
- ◆ Ära katkesta teisi ega sega nende kõnelusse vahele.
- ◆ Tee head, ilma et hakkaksid sellega hooplema.
- ◆ Ära janune tähelepanu teistelt, vaid kingi neile seda ise.
- ◆ Oska nautida elu siin ja praegu.
- ◆ Kujuta ette, et kõik inimesed (ja olukorrad) üritavad sulle midagi olulist õpetada.
- ◆ Selle asemel et asjade peale vihastada, las end nendest üllatada.
- ◆ Ära ürita paista teistes targem; juhul kui oled, torkab see niigi silma, ent kui ei ole, jätab endast rumala mulje.
- ◆ Võta elu kannatlikkuse koolina.
- ◆ Tõtta tegema teistele midagi head.
- ◆ Mõtle järele, mis tähtsus võiks mingil praegu pakilisel asjal olla saja aasta pärast.
- ◆ Ole suuremeelne – jäta teistele arvamus, et neil on õigus.
- ◆ Lepi elu ebaõiglusega (ilma et ennast haletseksid ja loobuksid maailma paremaks muutmisest).
- ◆ Õpi lõtvuma ja maailma melust välja lülituma.
- ◆ Kujuta ette, et viibid iseenda matustel.
- ◆ Jäta probleemid settima, ära ponnista keerukaile küsimustele kohe vastust saada.
- ◆ Leia igal õhtul möödunud päevast mingi meeldiv moment ning mõtle sellele enne uinumist.
- ◆ Naerata tundmatuile, vaata neile silma ja tervita.
- ◆ Vaata lähikondlast väikese lapse ja saja-aastase vanurina.
- ◆ Enne kui muretsed iseenda mõistmise pärast, ürita mõista teist inimest.

- ◆ Mõttele järele, kas miski asi väärib, et selle pärast sõnelda.
- ◆ Toimi teadvel meelega ning ära lase halval tujul oma aru tumestada.
- ◆ Tee end sõltumatuks nii kiitusest kui laitusest.
- ◆ Võta elu nagu hakkamasaamise testi.
- ◆ Tee teistele meeldivaid üllatusi.
- ◆ Vaata teiste väikestele vigadele läbi sõrmede.
- ◆ Kui pole teada, kelle kord on prügiämber tühjendada, vii see ise välja.
- ◆ Võta raskeid inimesi koefitsiendiga – oska nende loomust läbi näha.
- ◆ Otsi inimeste erinevaist arvamustest tõe seemet.
- ◆ Hinga enne rääkima asumist sügavalt sisse-välja.
- ◆ Tegele korraga vaid ühe asjaga.
- ◆ Loe artikleid, mis väidavad sinu arvamusele vastupidist.
- ◆ Enne kui midagi endale saada ihaldad, mõtle sellele, mis sul juba on.
- ◆ Lase elul oma plaanidesse korrektiive teha.
- ◆ Võta teadmiseks, et oled see, mida sa teed.
- ◆ Oska iseendast rõõmu tunda.
- ◆ Lepi sellega, et niikuinii ei suuda sa kõigist asjust aru saada.
- ◆ Ära siuna olusid ja teisi inimesi.
- ◆ Lõdvesta haaret.
- ◆ Ära unusta oma näole pahurat või sünget ilmet.
- ◆ Kui keegi heidab sulle palli, ära sunni end seda kinni püüdma.
- ◆ Hoia inimsuhteid õrnalt nagu lilleõit.

# Stressipunktide arvestus

T.Holmesi , R. Raheli (1967) järgi

Sündmus	Stressipunkte
Abikaasa surm	100
Abielulahutus	73
Abielu karilejooks	65
Vanglakaristus	63
Lähedase sugulase surm	63
Kehavigastus või haigus	53
Abiellumine	50
Töölt vallandamine	47
Abiellumisplaan	45
Pensionile jäämine	45
Perekonnaliikme haigus	44
Rasedus	40
Seksuaalelu häired	39
Lapse sünd	39
Ümberkorraldused töös	39
Majandusliku olukorra muutus	38
Lähedase sõbra surm	37
Töökohustuste muutumine (uus tööjaotus)	36
Suurenevad tülid abikaasaga	35
Suurema summa laenamine	31
Võlga on raske tagasi maksta	30
Vastutuse ulatuse muutus töös	29
Poeg või tütar lahkeb kodust	29
Raskused abikaasa vanematega	29
Tähtis isiklik saavutus	28
Abikaasa läheb tööle (või jääb koju)	26
Kooli minek (või selle lõpetamine)	26
Elutingimuste muutus	25
Isiklike harjumuste muutumine	24
Raskused ülemusega	23
Muutus tööaegades	20
Korterivahetus	20
Koolivahetus	20
Vaba aja harrastuste muutumine	19
Muutus seltskonnaelus	18
Väike laen	17
Magamisharjumuste muutumine	16
Muutus perekonna ühistes ettevõtmistes	15
Sõõmistavade muutus	15
Puhkus	13
Jõulud, kingituste ostmise	12
Sinu pisiseaduserikkumised	11

Kui said 150 punkti või rohkem, on sinu elus liiga palju pinget. See muudab haigestumismõimalused suuremaks, lisades südameinfarkti riski.

## Väike kärsitustest

Kuivõrd järgnevad väited kehtivad sinu kohta, vasta jah või ei.

1. Kipud söömisel sageli kiirustama isegi siis, kui kuhugi kella-pealt minekut pole.
2. Sulle on omane maneer kõnelda tõtlikult, rõhutada võtmesõnu ja tõstes vahel lausete lõpul tempot.
3. Kipud närvi minema sellistel puhkudel, mil ootamatud takistused tekitavad viivitusi ja ajakulu.
4. Jõude olles tunned tihti ebamäärast süütunnet, kuna miski tähtis asi ootab tegemist.
5. Sulle on omane püüd teha kaht või enamatki asja korraga. Nii üritad kellegagi juttu ajades tegelda firma paberitega, söögilauas aga lappad värsket ajalehte jne.
6. Vestlemisel teiste inimestega puudub sul kannatlikkus kuulata juttu asjust, mis sind ei köida, seetõttu püüad tihti juttu viia sellele teemale, mis nimelt sulle huvi pakub.
7. Kavandad tihti endale lühikeseks tähtajaks rohkem ülesandeid, kui teha suudad.
8. Vestlemisel püüad teisi oma jah-vastustega tagant kiirustada; pole harvad juhtumid, mil sa teiste eest nende lauseid lõpetad.

Kui vastasid 6–8 küsimusele jaatavalt, oled tõenäoliselt nn A-tüüpi stressialdis inimene. Ameerika uurijad Friedman ja Rosenman väidavad neile olevat iseloomuliku kärsituse, auahnuuse, võistlusvalmiduse, pinnalisuse ja agressiivsuse. A-inimesed oskavad oma väärtust hinnata üksnes **saavutuste hulga** alusel. Nad seavad oma seesmise turvatunde sõltuvusse sellest, kui tempokalt nad suudavad oma staatust tõsta. Sealjuures määrab nende tegutsemistakti püüd teha võimalikult palju võimalikult väheses ajas jooksul.

Viimased aastad on kahtlematult kasvatanud Eestis A-tüüpi inimeste osakaalu. Paljud meist põevad kroonilist tõtlemistõbe.



## **XV Äriideest tegusa ettevõtte**

### **Ettevõtluse liike**

- Vahetu tootmine.
- Rikastav töötlemine.
- Edasimüük.
- Jaekaubandus.
- Hulgikaubandus.
- Teenustööde tegemine.
- Vahendamine.
- Info kogumine, töötlemine, edastamine.
- Koolitamine.
- Uurimis- ja projekteerimistööd.
- Ürituste (kontserdid jm) korraldamine.
- Mittetulundusettevõtted.
- Riigiasutused.
- Tervishoiuasutused.

### **Äriinfo allikaid**

- ◆ Ajalehed-ajakirjad,
- ◆ raadio ja TV,
- ◆ tuttavad, kolleegid, pereliikmed ja kauged sugulased,
- ◆ juhuslikud kõnelused,
- ◆ uitideed,
- ◆ varasemad nõuded, tellimused,
- ◆ nende isikute nimekiri, kes meie ettepanekuile varem on vastanud: "Vaatame kunagi edaspidi..."
- ◆ Äri ja ettevõtluse teatmikud,

- ◆ visiitkaartide mapp,
- ◆ telefoninumbrite nimekiri,
- ◆ huvipakkuvad kuulutused,
- ◆ kirjad ja reklaamid kaubapakkumistega,
- ◆ Internet.

### **Ole oma ala entusiast**

- ◆ Tegevusest innustumine teeb selle endale meeldivaks
- ◆ Enamikku inimesi köidavad tunded (innustus ja entusiasim) enam kui kaine loogika
- ◆ Entusiasti energia ja eneseusk haarab ka kõhklejaid kaasa
- ◆ Luuser heietab sellest, mis tal tegemata jäi või mida teisiti pidanuks tegema; tarmuka mehe meeles mõlguvad aga kolm järgmist mõtet:

**MA SUUDANI!**

**MA TAHANI!**

**MA TEENI!**

## **Ettevõtja isiksuslikke eeldusi**

Peltoneni (1986) järgi

Algatusvõime,

iseseisvus,

vastutustunne,

töökus,

tarmukus,

hoolsus,

sihikindlus,

julgus,

edasimineku soov,

riskivalmidus.

## **Ettevõtlusega alustamise 6 põhimotiivi**

1. Raha, majanduslik iseseisvus.
2. Sõltumatuse saavutamine.
3. Soov olla iseenda peremees.
4. Võtta vastu (turu) väljakutse ja saavutada edu.
5. Teha midagi sellist, mida enamik teisi ei suuda.
6. Teha sisukat, loovat tööd.

## **Kes on huvitatud oma ettevõtte asutamisest?**

Soome allikate alusel pühenduvad ettevõtlusele järgmised inimesed:

- ♦ isikud, kellel on suuri raskusi oma teadmiste ja oskuste müümisega tööandjaile,
- ♦ individuaalse loomingulise töö v käsitöö spetsialistid,

- ◆ inimesed, kellel on suuri raskusi range töödistsipliiniga ja teistele allumisega,
- ◆ need, kelle võimed ületavad märgatavalt töökohal realiseerimise võimalusi,
- ◆ need, kellel töökohal puudub karjääri tegemise võimalus,
- ◆ need, kelle valdusse on sattunud suurem hulk vaba raha,
- ◆ need, kelle vanemal või sugulastel on olnud oma ettevõtte,
- ◆ need, kes valdavad mingil kitsal alal tegutsemiseks oskusteavet,
- ◆ suure algatusvõime ja kõrgeenenud iseseisvustarbega isikud.

## **12 põhjust, miks oma ettevõtet ei riskita asutada**

Soome allikate alusel on need järgmised.

1. "Ettevõtlus ei huvita mind."
2. "Mul puuduvad töövilumused."
3. "Mul jääb puudu julgusest."
4. "Ma pole auahne."
5. "Olen kehv müügimees."
6. "Ma ei oska toodangut edasi arendada."
7. "Olen liiga pehme loomuga."
8. "Mulle on võõras raamatupidamine."
9. "Ma ei tule teiste juhtimisega toime."
10. "Tunnen halvasti tehnikat."
11. "Mul on kehv esinemisoskus."
12. "Ma pole küllalt leidlik."

## **Ettevõtte eesmärkide süsteem**

### **1. Majandamise põhieesmärgid:**

- ◆ rentaablus,
- ◆ kasum,
- ◆ käive,
- ◆ püsiva turu tagamine,
- ◆ vahendite likviidsus.

### **2. Allesmärgid:**

- ◆ müük kliendi kohta,
- ◆ käibekiirus,
- ◆ brutokasum,
- ◆ tulumäär üksikute müügiartiklite kaupa.

### **3. Kvaliteedi eesmärgid:**

- ◆ teeninduse täiustamine,
- ◆ töötajate motivatsiooni tõstmine.

### **4. Isiklike eesmärgid:**

- ◆ majandusliku sõltumatuse säilitamine,
- ◆ perefirma põhimõtte hoidmine,
- ◆ vaba aja taotlemine õppimiseks, harrastusteks.

### **5. Võimalike abinõude näiteid:**

- ◆ uue toodangu juurutamine,
- ◆ paremate tarnijate leidmine,
- ◆ moodsa kontoritehnika hankimine,
- ◆ turustamisstrateegia väljatöötamine,
- ◆ firma imago uuring.

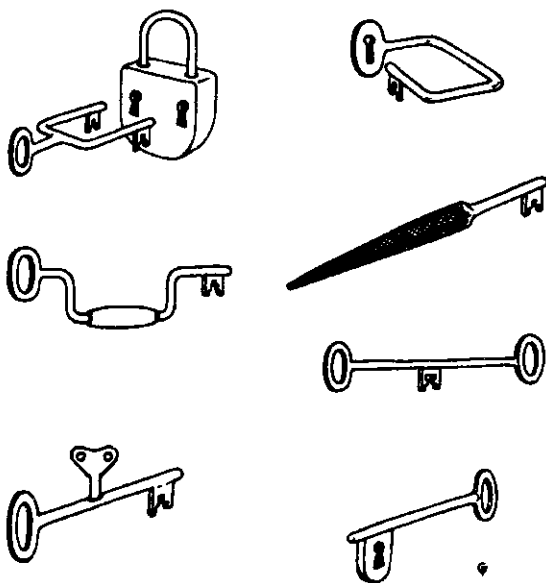
## Äriplaani koostisosad

Äriplaan osutub hädavajalikuks olukorras, kus ettevõtte soovib saada pangalaenu. Äriplaani koostamise käigus avaneb aga ka võimalus põhjalikult läbi mõelda paljud ettevõtte loomise ja väljaarendamisega seotud tingimused, võimalused ja ohud. Järgnevalt esitatud äriplaani osi võib lahti kirjutada nii lühemas (1–2 lauset) kui pikemas (iga osa kohta keskmiselt 1–2 lk) versioonis; toodud osi võib eri viisil loogiliselt ühendatuna 4–5 alajaotuseks koondada.

1. Ettevõtluse põhiidee.
2. Ettevõtte nimi, aadress, telefon.
3. Ettevõtte omanikud.
4. Ettevõtte asukoht.
5. Toodangu või teenusliikide lühikirjeldus.
6. Tegevusala arengutendentsid.
7. Olemasolevad ja hangitavad finantsressursid.
8. Ettevõtte töötajaskond.
9. Tarnijad.
10. Alltöövõtjad.
11. Tootmistegevuse korraldus.
12. Olemasolev ja hangitav tehnoloogia.
13. Personali väljaõpe.
14. Põhilised tooteliigid (teenused).
15. Kvaliteedi tagamine.
16. Turunduskava.
17. Riski vastu kindlustamine.
18. Sidusorganisatsioonid.
19. Toetuse saamine (finantsabi, oskusteave jne).

## Ettevõtte kodukord

- ♦ Tööprotsessi korraldus.
- ♦ Tööpäeva pikkus.
- ♦ Töötajate kohustused ja vastutus.
- ♦ Puhkepäevad ja puhkused.
- ♦ Palgad jm. hüvitused.
- ♦ Vaidluste lahendamise kord.
- ♦ Materiaalse kahju hüvitamise kord.
- ♦ Summa suurus, mille ulatuses juht võib ainuisikuliselt tehinguid teha.



S Garibijan

Naljakaide tooteideid

## **Ebaõnnestuva äri põhjused**

Üle 60% uutest firmadest sureb välja juba enne aastaseks saamist.

### **Põhjuseks on:**

- ◆ hägune või utoopiline äriidee,
- ◆ rahanappus,
- ◆ omanikevahelised lahkhelid,
- ◆ organisatoorne lühinägevus,
- ◆ äriplaani puudumine,
- ◆ määratlemata pakkumine,
- ◆ vananenud sortiment,
- ◆ operatiivsete eesmärkide puudumine,
- ◆ puudulik informeeritus,
- ◆ jäik hinnakujundus,
- ◆ tööülesannete reastamine vales järjekorras,
- ◆ turustusplaani puudumine,
- ◆ otsustamisõigust ei delegeerita.

## **Äri riskitegureid**

- ◆ Tasumata arved (ostujõuetud kliendid).
- ◆ Pillavad äriosanikud või alluvad.
- ◆ Panga pankrot.
- ◆ Äripartneri pettus.
- ◆ Sissemurdmine kaubalattu.
- ◆ Tulekahju.
- ◆ Avarii mootorsõidukiga.
- ◆ Kontoritehnika vargus.



- ◆ Arvutiviirus.
- ◆ Seisakud seadmete rikke tõttu.
- ◆ Varustushäire.
- ◆ Sekeldused tollis.
- ◆ Äriosaniku haigestumine.
- ◆ Tööõnnetus.
- ◆ Ülivõimsa konkurendi teke.
- ◆ Nõudluse järsk langus.
- ◆ Rikneva, aeguva kauba suured varud.
- ◆ Seaduste eiramisest tulenevad trahvid.

◆

---

◆

---

Riskiva sammu astumisel tuleb arvestada, et tegemist on **otsustamisele** iseloomuliku olukorraga. Otsuste kvaliteeti mõjustab asjatundlikkus (või selle kompenseerimine), informeeritus, julgus, sihikindlus. Äriplaanis arvesse võetud riski kõrval on ka ebateadlikult, pahaaimamatult võetud riske. Riski võib ette näha, ette arvestada, osaliselt kõrvaldada, teistele siirda ja end nende vastu rahaliselt kindlustada. Raha investeerimisel väheneb riski minimaalseks kahandamisel reeglipäraselt ka teenimisvõimalus. Vahel tuleks mõelda ka nii: millega sa riskid – riski vältides!

### **Ettevõtete kasvu näitajad**

A. Chandler, M.Tamme (1999) järgi

1. Tootmismahu kasv.
2. Turu kasv.
3. Territoriaalne laienemine.

4. Vertikaalne integratsioon – ettevõtte toodab või ostab omavahel seotud tooteid ja teenuseid (nt lisaks varustamisele ka turustamise).
5. Diversifikatsioon – ettevõtte hõlvab uusi tegevusalu ostmise või ühinemise teel.

## Organisatsiooni missioon

Sõnaraamat määratleb missiooni (ld *missio* – saatmine, läkitamine) vastutusrikka ülesande, kutsumuse või eluülesandena. Ettevõtte missiooni võib määratleda niihästi kitsamalt (mis äri ma üldse ajan?) kui ka laiemalt (milline on minu ettevõtte toodangu või teenuste tähendus ühiskonnale tervikuna?). Missiooni on kõige hõlpsam määratleda põhitoodangu ja klientuuri vajaduste rahuldamise kaudu. Abiküsimused:

1. Milliseid vajadusi me rahuldame? Eraülikool rahuldab noorte vajadust tänapäevase hariduse saamise järele. Pagaritööstus rahuldab piirkonna inimeste esmavajadusi leiva ja saiatoodete järele, annab tööd kohalikele inimestele jne.
2. Millise tarbijarühma vajadusi me rahuldame? Kas noorte või vanade, linlaste või maainimeste, kogu Eesti või ainult oma piirkonna inimeste vajadusi? Vaesema või rikkama osturühma vajadusi? Haritumate või vähem haritud inimeste vajadusi?
3. Kuidas, mil määral, millise astmeni me inimeste vajadusi rahuldame? Kõrgkool võib piirduda diplomiõppega või anda bakalaureuse ja magistri kraadi. Hambaarst võib piirduda hammaste raviga või valmistada ka proteese.

Missioonitaju osutab sellele, et ettevõtte ei piirdu üksnes raha teenimisega, vaid mõtleb sotsiaalseile väärtustele laiemas sfääris.

Tegelik (mitte pelgalt deklareeritud) missioonitaju ei teki tühjale kohale ja kaugeltki mitte igas firmas. Eeldusteks on majandustegevuse stabiliseerumine (firma loomiskustest üles-aamine) ja väljakujunenud organisatsioonikultuur.

Missiooni toetab firma tunnuslause (*slogan*).

Tunnuslausete näiteid.

- ◆ Teenindusfirma. TÄIDAME KÕIK TEIE TELLIMUSED.
- ◆ Koolitusfirma. HARIDUS ON INVESTEERING.
- ◆ Konsultatsioonifirma. LAHENDAMATUID PROBLEEME POLE OLEMAS.
- ◆ Turismifirma (Wris). OTSE JA OMADEGA.
- ☛ Meenuta ja otsi reklaamtekstidest kümme tuntud firmade tunnuslauset.

## Firma visioon

Kiiresti muutuv as ühiskonnas on raske täpselt ennustada ettevõtluse tulevikku. Enamik inimesi innustab kuivast arvupurust palju enam põhieesmärkide selgus ja optimism nende saavutamiseks. Visioon on tulevikunägemus, mis peegeldab ettevõtte strateegilisi kavatsusi. Visioon ühest küljest toetab kavandamist, teisest küljest võib selle puudulikkus detailiseerimist ka edukalt korvata.

Visiooni tunnused:

- ◆ kirjeldab ideaalset eesmärkseisundit,
- ◆ väljendub julgelt, innustavalt ja emotsionaalselt,
- ◆ täpsustab kvaliteedi nõudeid,
- ◆ toimib teiseks keskkonnas usaldusväärse teeviidana.

Mõned visioonid võivad olla ka eksitavad, teised lausa hulumeeled.

## Visioonide näiteid

- ◆ Kommunism on nõukogude võim pluss kogu maa elektrifitseerimine (Lenin, 1920).
- ◆ Kasvavale sugupõlvele on nähtud ette elada kommunismis (N. Hruštšov, 1961).
- ◆ Ameerika on vabaduse kants.
- ◆ Eesti arengu tagatiseks on kaasaegne arvutiseerimine (Tiigrihüppe programmist).
- ◆ Pärnu suvepealinnaks!
- ◆ Mahepõllundus – meie turunišš.
- ◆ Põltsamaa on Eesti veinipealinn.
- ◆ Eesti NATO liikmeks.

Mõttele läbi ja sõnasta Eesti arengu enda nägemuses aastaks 2020.

---

---

---

Leia sobiv hüüdlause oma koolile või firmale.

---

---

---

## Koduettevõtte eelised

- ♦ Väike stardikapital,
- ♦ ettevõtlust võib kokku sobitada pere elustiiliga,
- ♦ pereliikmed saavad teenimisvõimaluse,
- ♦ noortes saab kasvatada töökust ja ettevõtja vaimu,
- ♦ töösse saab rakendada ka pensionäre,
- ♦ tööpuuduse perioodil võib ajutise tööotsa leida ka neile, kes mujal töötavad,
- ♦ vaba tööaeg,
- ♦ osa töid võib teha sobival aastaajal (vankrit paranda talvel, rege rauta suvel),
- ♦ puhkuse võib valida sobivaimal aastaajal,
- ♦ suure osa pere väljaminekuid võib kirjeldada firmakulude-na,
- ♦ vabu eluruume saab kasutada ettevõtluseks.

Täienda loendit oma ideede ja tähelepanekutega.

---

---

---

---

---

---

---

## **Kasulikke nõuandeid oma ettevõtte rajajale**

- ◆ Alusta sellega, mis sind kõige enam huvitab.
- ◆ Vaid sügav huvi asja vastu aitab sul toime tulla pikkade päevade, ränga vaevaga.
- ◆ Ära jookse moega kaasa, vaid tegutse alal, kus sinu teadmised ja kogemused lubavad sul konkurentsisis edukas olla.
- ◆ Ära raja oma ettevõtet selleks, et millegi eest pageda, vaid sellepärast, et saavutada homme midagi rohkem, kui suudad täna.
- ◆ Aruta oma äriplaani üksikasjalikult läbi.
- ◆ Entusiasmi omaalgatusest ei tohiks saada eelneva turu-uuringu takistuseks.
- ◆ Ära piirdu pereliikmete ja sõprade arvamusega, võta ühendus oma tosina tõenäolise kundega ning tee selgeks:
  - MIS HINNAGA,
  - MILLAL,
  - KUI SUURES KOGUSES,
  - MILLISTE TARNETINGIMUSTEGAnad sinu kaupa ostaksid.
- ◆ Alusta sujuvalt.
- ◆ Hiina rahvatarkus ütleb, et kes kõrgele soovib, peab madalalt alustama. Tee enne oma ettevõttega alustamist vajalikud ettevalmistused. Näiteks võid tasahiljukesi oma äriiga teha algust vabal ajal. Või asud palgatööle ettevõtte juhina mõnes väikeses firmas.
- ◆ Ära eira formaalsusi.
- ◆ Vii end kurssi vajalike seaduste-määrustega.
- ◆ Ennekõike pead välja selgitama, mida pead arvestama. Vajalikke näpunäiteid saab hõlpsasti ka vastava ala konsultandilt.

- ◆ Tee end tuntuks.
- ◆ Ületa oma mugavus ning hoolitse selle eest, et sa ei satuks liialt sõltuvusse vaid mõnest kliendist. Kindlusta end ka selleks puhuks, kui põhiklient kaob.
- ◆ Vii end kurssi konkurentide eluga.
- ◆ Leia keegi variisik, kelle abil saad konkurentide hinnakirjad jm olulise. Uuri nende kuulutusi, müügitingimusi, soodustusi, telli nende aastaaruanne.
- ◆ Hoidu konkurentsist suurte firmadega nende seatud tingimuste kohaselt.
- ◆ Arenda koostööd väikeste ettevõtetega.
- ◆ Majanda plaanipäraselt.
- ◆ Ära peta end mõttega, et kopsakas summa pangaarvel tähendaks juba edukat ettevõtlust. Nii kasum kui ka kahjum peavad olema ette plaanitud.
- ◆ Tee arvestusi eelarves pigem pessimistlikult kui hurraaoptimismi sõiduvees.
- ◆ Hinda sissetulekuid pigem madalamalt kui kõrgemalt, eelda lisakulutusi, maksetähtaegade hilinemist jne.
- ◆ Ära usalda suulisi kokkuleppeid.
- ◆ Tee äripartneritega kirjalikud kokkulepped. Jälgi teraselt koostatud lepingu teksti – sellega võidad enam lugupeetust kui lepingu lugemata jätmisel.
- ◆ Kui ostad varemalt tegevuses olnud ettevõtte, ära unusta müüjalt võtta kirjalikku tõendust, et firmal ei lasu võlgu.
- ◆ Ole oma aja peremees.
- ◆ Kujunda päeva- ja nädalaplaanidest end suunavad abivahendid.
- ◆ Oska vabaneda liigseist ülesannetest.

- ◆ Õpi delegeerima sobivad tööd alluvaile ja alltöövõtjaile.
- ◆ Hoia end eluga kursis.
- ◆ Külasta messe. Loe erialaseid ajakirju. Uita Internetis. Jutle kolleegidega. Otsi ettevõtlust edasi viivaid ideid naaberalt-delt ja välismaalt.

## **Laenu saamise tagatised**

- ◆ Kinnisvara pantimine (hüpoteek).
- ◆ Vallasvara pantimine.
- ◆ Hoiuarve.
- ◆ Aktsiad (müüdavad)
  - ca 75% hetke turuväärtusest.
- ◆ Käendaja leidmine.
  - Võimalik käendaja vara pantimine.
- ◆ Kaasosaniku leidmine.
  - Kasutab samuti laenu.
- ◆ Liising.
- ◆ Vara usaldushoiule andmine.
- ◆ Laosertifikaat.
- ◆ Osa ladustatud kaubast, mida on kerge turustada.
- ◆ Tagatise (auto) kasutamine.

## **Investeerimiskapital**

- ◆ Töökoha sisseseadmine:
  - ümber- ja juurdeehitused,
  - vesi ja kanalisatsioon,
  - elektrisüsteem,
  - küttesüsteem,
  - sisetööd, värvimine.



- ◆ Masinad, seadmed.
- ◆ Kontoritehnika.
- ◆ Mööbel.
- ◆ Autod ja veoseadmed.
- ◆ Reklaamsildid.
- ◆ Tegevusload, litsentsid.
- ◆ Projektide kinnitamine.
- ◆ Toorme ostuks tarvilik kapital.
- ◆ Konsultatsioonid, väljaõpe.
- ◆ Minimaalsed elatusvahendid firma omaniku toimetulekuks.
- ◆ \_\_\_\_\_
- ◆ \_\_\_\_\_

## **Käibekapital**

- ◆ Igapäevaste väljaminekute raha.
- ◆ Kaubalaod:
  - tooraine,
  - poolfabrikaadid,
  - töös olev kaup,
  - valmistoodang.
- ◆ Klientide maksmata arved.
- ◆ Palgad.
- ◆ Üür.
- ◆ Reklaam.
- ◆ Ostetud teenused.
- ◆ Maksud.
- ◆ Remont, hooldus.

- ◆ Side.
- ◆ Transport.
- ◆ Kindlustus.
- ◆ Võlad tarnijaile.

◆ \_\_\_\_\_

◆ \_\_\_\_\_

## Kontrollküsimustik äri asukoha valikuks

- ◆ Kas sinu äri ülesleidmine on hõlbust?
- ◆ Kas lähedal asub kiirtee?
- ◆ Kas tänav on ühesuunaline?
- ◆ Kas sinu äri asub loiuma või elavama liiklusega tänavapoollel?
- ◆ Kas lähedal asub ühissõiduki peatus?
- ◆ Kas lähedal asub liiklust elavdav asutus (näiteks kool)?
- ◆ Kas parkimisplats asub kaugel?
- ◆ Kas lähedal asub kaubamaja?
- ◆ Kas naabruses asub teisi sama profiiliga ettevõtteid?
- ◆ Kas koht võimaldab äri laiendamist tulevikus?
- ◆ Kas asukohal on korralik ladu?
- ◆ Kui rajad firma kõrvalisse kohta, kas siis rendikulude kokkuhoid korvab klientide väiksema arvukuse?
- ◆ Kui valid kõrvalise asukoha, kas reklaamile kulub vähem, kui rendikuludega säästad?
- ◆ Kas piirkonnas on tööjõud käepärast?
- ◆ Kas paikkond on politsei kindla kaitse all või halva kuulsusega?

- ◆ Kas lähikonnas on suuri tööstusettevõtteid?
- ◆ Kas hoone välisus on meeldiv? Või vajab selle fassaadi viimistlemist?
- ◆ Kas selles piirkonnas on varem mõni samalaadne ettevõtte põhja kõrbenud? Miks?

### **Tarnija hindamise kontrollküsimused**

- ◆ Kas tarnija kaup on kvaliteetne?
- ◆ Kas tema kaubad sobivad minu äriprofiiliga?
- ◆ Kui kiiresti tema kaubad kohale jõuavad?
- ◆ Kas ta võib tarbe korral kauba otsekohe kohale toimetada?
- ◆ Kas tarnija on tähtaegade suhtes usaldusväärne?
- ◆ Kas tema sortiment on lai või kitsas?
- ◆ Kas temalt saab müügitoetust?
- ◆ Kuidas ta käsitleb reklamatsioone?

### **Pangaarve saamiseks**

- ◆ Avaldus,
- ◆ allkirjaproovi näidis,
- ◆ põhikiri,
- ◆ asutamisleping,
- ◆ registreerimistunnistus,
- ◆ juhataja ja raamatupidaja ametisse määramise kinnitus.

### **Kontoritehnika vajadus**

- ◆ Seif,
- ◆ lauaarvuti,
- ◆ sülearvuti,

- ◆ printer,
- ◆ koopiamasin,
- ◆ skanner,
- ◆ faksiaparaat (arvutis),
- ◆ klahvtelefonid,
- ◆ mobiiltelefonid,
- ◆ kalkulaatorid,
- ◆ lauad-toolid,
- ◆ riulid,
- ◆ kapid,
- ◆ sohva või tugitoolid külastajaile,
- ◆ koosolekulaud.

### **Kontrollküsimustik tootmise hindamiseks**

- ◆ Kas tead, millise osa ettevõtte toodangu omahinnast määravad toorme ja palgatööle minevad kulutused?
- ◆ Kas tead, kui suur osa toormest raisatakse halva töötlemise tõttu?
- ◆ Mil viisil säästa toorme kadu? Tööaja kadusid tootmisel?
- ◆ Millises tootmisloiguses tekib kuhjumist, üksteise järel ootamist jm pudelikaelu?
- ◆ Kas seadmeid ja masinaid seadistatakse, reguleeritakse, õlitatakse, puhastatakse, kontrollitakse õigeaegselt? Kui mitte, mida olukorra parandamiseks ette võtta?
- ◆ Kuidas vähendada kinnikülmutatud kapitali hulka ettevõttes?
- ◆ Kuidas tõsta ettevõtte seadmete tootlikkust?

## Ettevõtlus ja naised

Naisettevõtjate motivatsiooni ja iseseisva äriga toimetuleku võib kokku võtta järgmises:

- ◆ nad on varasemal töökohal oma nahal kogenud (meestega võrreldes) suuri raskusi karjääriredelil edasiliikumisel,
- ◆ nad toimivad stabiilsemas majandussfääris (nt teenindus),
- ◆ nende ettevõttele on rutiinsel tööol suurem osakaal,
- ◆ nad usaldavad nõustajatena enamasti abikaasat või peretut-tavaid,
- ◆ neil on vähem kasulikke tutvusi mitmesugustes võimkon-dades,
- ◆ nad toetuvad suuremas ulatuses perekonna ja sugulaste abi-le,
- ◆ nende stardikapitalis on säästude osakaal suurem,
- ◆ neil on meestega võrreldes suuremaid raskusi võlausaldaja-te leidmisel,
- ◆ nad loovad harva suuri firmasid, lepivad enamasti väikeet-tevõtetega,
- ◆ nad alustavad meestega võrreldes hilisemas elueas, ena-masti 40. piirimail.

## Palga suurust kujundavaid tegureid

- ◆ Firma ressursid.
- ◆ Organisatsiooni palgapoliitika.
- ◆ Tööjõu pakkumise/nõudluse vahekord.
- ◆ Töötaja haridus (diplom, kursused).
- ◆ Töötaja kogemused.
- ◆ Töö iseloom.

- ◆ Nõuded arukusele.
- ◆ Kohustuste ulatus.
- ◆ Oskusteabe valdamine.
- ◆ Suhtlemisoskus.
- ◆ Algatusvõime.
- ◆ Loovus.
- ◆ Rahaline vastutus.
- ◆ Otsustamisõigus.
- ◆ Kvaliteedi nõuded.
- ◆ Tööpinge.
- ◆ Füüsilised ohud.
- ◆ Töötingimused.

## **Hea palgasüsteemi seitse sammast**

1. Seaduslik.
2. Õiglane.
3. Turvaline: elementaarne tasu on tagatud.
4. Innustav: individuaalne panus leiab kohest tasustamist.
5. Ökonoomne: välditakse ülemaksmisi.
6. Paindlik.
7. Mõistetav ja (võimaluse piires) avalikustatud.

☛ Leia mooduseid palgasüsteemi paindlikkuse ja mõistetavuse tõstmiseks.

---



---



---

## Karjääri planeerimine

Karjääri kavandamine annab enesearendamisele ja organisatsioonis edasiliikumisele kindlama suuna. Harilikult saab see teoks õppuste käigus juhendaja või konsultandi toel. Tarbe korral kaasatakse töötaja karjääri kavandamisse ka tema vahetu ülemus või kolleegid.

### Karjääri planeerimise harjutus (H. Shephardi järgi)

- A. Tõmba vasakult paremale sinu elukäiku kujutav joon.
- B. Määra koht, kus praegu asud.
- C. Pea arvet oma elu oluliste sündmuste kohta:
  - 1. Mis alal sa oled kõige asjatundlikum?
  - 2. Mis valdkonnas oled ebakindel?
  - 4. Mis ülesanded sooviksid tegemata jätta?
  - 5. Mida soovid selgeks õppida?
  - 6. Millises sfääris soovid uusi kogemusi saada?
  - 7. Milliseid eesmärke soovid saavutada?
  - 8. Millise uue algatusega soovid juba homme hommikul algust teha?
- D. Aruta nende 8 punkti vastused teistega (nt õpperühmas) läbi.
- II. Teine etapp.
- E. Kirjuta enese nekroloog.
- F. Moodustage rühmas paarid. Kirjutage 20–30 minutiga oma partnerile hauakõne.
- G. Arutage paariti toimunu tähendust.

See harjutus peab silmas, et inimesed hakkaksid mõtlema oma elu ja karjääri planeerimise üle ja kuidas selleks andmeid koguda ning korrastada.

## **XVI Turundus ja müümiskunst**

Järgnevas peatükis on toetutud valdavalt kauplemispsühholoogia klassiku Heinz Goldmanni käsiraamatule "Müümiskunst" (Tallinn, Mondo, 1990).

### **Müügi edukuse 7 tegurit**

#### **1. Tunne turgu.**

Põhilised müügikohad. Turu reserv.

Klientide sihtgrupid.

Laenuallikad, liisinguvõimalused.

Turu trendid.

#### **2. Tunne tootmist.**

Tootmise kõõgipool (probleemid, võimalused).

#### **3. Tunne kaupa.**

Toote omadused, eelised ja puudused.

Toote hüved.

#### **4. Tunne konkurenti.**

Kes on konkurendid.

Teiste müüjate taotlused ja toimimistaktika.

Sama valdkonna või hinnaklassi võistlevad tooted.

#### **5. Tunne kundet.**

Põhikunde ootused, nõuded, vajadused.

Inimeste tundmine nime- ja nägupidi.

#### **6. Tunne müügitehnikat.**

Kauplemiskunsti põhitõed.

Erinevad müügitehnikad.



## **7. Tunne iseennast.**

Oma isiksuslike iseärasuste mõistmine.

Eeliste tundmine ja kasutuselevõtt.

Puuduste kõrvaldamine või kompenseerimine.

## **Müüja rolle**

- ◆ Müügijuht.
- ◆ Turumüüja.
- ◆ Letitöötaja.
- ◆ Kauba esitaja-tutvustaja.
- ◆ Esitluse korraldaja.
- ◆ Läbirääkija.
- ◆ Konsultant.
- ◆ Messigiid.
- ◆ Kaebuste käsitleja.
- ◆ Firma esindaja.
- ◆ Turundusdirektor.
- ◆ Lobitöö tegija.
- ◆ Vahendaja.
- ◆ Usaldusisik.
- ◆ Müügiesindaja.
- ◆ Telefonimüüja.
- ◆ Harjusk (rändkaupmees).

## Hinnakujundamise alternatiivid

- ◆ Stabiilsed hinnad või sagedased hinnamuutused.
- ◆ Hooaja lõppväljamüügi mahahindlus või hindade varane korrigeerimine.
- ◆ Soodushindadega või ilma.
- ◆ Kulusid arvestav või konkurentsile orienteeritud hinnapoliitika.
- ◆ Kaitsev või ründav hinnapoliitika.
- ◆ Hindade diferentseerimine lisateenuste korral.

## Hinnaelastsus

- ◆ Minimaalne hinnaalandus olgu vähemalt 10%.
- ◆ Hinnaelastsus toimib paremini kiire käibega kaupade puhul, mida klient hästi tunneb.
- ◆ Vähetuntud kaupade puhul hinnaelastsus ei toimi.
- ◆ Liiga suurt hinnaalandust võidakse tõlgendada kauba kehva kvaliteediga.
- ◆ Vahel võib kõrgem hind – kvaliteedi näitaja – tõsta läbimüüki.
- ◆ Hinnatäiendi lisamise võimalus.
- ◆ Suur hinnaelastsus.
  - Staatust, prestiiži andvad kaubad.
  - Ainulaadsed, erilised kaubad.
  - Vähenõutavad kaubad.
  - Odavalt hangitud kaubad.
- ◆ Väike hinnaelastsus.
  - Suure nõudluse, kiire käibega kaubad.
  - Konkureerivad kaubad.

- Madalate müügikuludega kaubad.
- Kõrge hinnanivooga kaubad.

## **Hinnasoodustused**

- ◆ Pikaajaline krediit.
- ◆ Maksuvaba kuuajaline krediit.
- ◆ Üldine hinnaalandus.
- ◆ Madalamad hinnad teatud kaupadele.
- ◆ Vaid püsikliendile tehtavad soodushindadega pakkumised.
- ◆ Astmeline hinnaalandus aasta jooksul tehtud sisseostude eest.
- ◆ Kingitused suuremate ostude eest.
- ◆ Nõuanded, retseptid.
- ◆ Parkimistasu mittevõtmine.
- ◆ Tasuta takso väljakutse.
- ◆ Kasulikud kindlustused.

## **Kauba kvaliteedi tutvustamine**

- ◆ Tee vahet kauba kvaliteedi ja otstarbekuse vahel.
- ◆ Ostja silmis on kauba otstarbekus palju tähtsam kui selle kvaliteet.
- ◆ Kvaliteet on mõõdetav, hinnaklassiga määratletav, otstarbekust ei anna aga täpselt mõõta.
- ◆ Otstarbekus ehk toote sobivus mingiks ülesandeks selgub asja praktilisel kasutamisel ning selles on palju isikupärast.
- ◆ Paljud müüjad pingutavad kvaliteeti kiites üle, oskamata mõista ostjate tegelikke ootusi.
- ◆ Kõrgeist kvaliteedist pole kasu, kui seda ei osata hinnata või ei taibata kasutada.

- ◆ Kvaliteedi põhjendamise esmane eesmärk on selle tõestamine, et kaup on tõepoolest nõnda hea, kui müüja väidab.
- ◆ Kvaliteedi rõhutamisel on müümisel toetav, mitte esmane ülesanne.
- ◆ Kvaliteedinäitajate hulgast tuleks valida mõned, just antud ostja puhul veenvad tunnused.
- ◆ Kauplemiskunst seisneb paljuski müüja oskuses välja peilida see kauba otstarbe põhikriteerium, mis kundet veenaks.
- ◆ Kauba headust (kvaliteeti) põhjendav teave pole kuigi mõjus, kui ostjal puudub toote valdamise soov.
- ◆ Kvaliteeti tuleb kundlele selgitada talle mõistetavas keeles, peent erialaterminoloogiat tuleks enamasti vältida.
- ◆ Arvestada tuleks sellega, et toote tehnilised näidud kõidavad enam mehi, selle välimus ja käsitlemise lihtsus aga naisi.
- ◆ Kvaliteedi selgitus peaks olema detailne.
- ◆ Asenda sellised omadused nagu *esmaklassiline* või *suurepärane* konkreetsematega, näiteks *vastupidav*, *kerge*, *hõlbust käsitseda*, *energiasäästlik*, *ohutu* jt.
- ◆ Õige hääletoon ja kehakeel on kvaliteedi põhjendusel sama olulised kui sõnade valik.

## Kuidas müüa kaupa kõrgest hinnast hoolimata?

### Arvestagem järgmist

- ◆ Ostujõud ehk jõukus pole ostusoovi ainus kujundaja.
- ◆ “Kallis” ja “odav” on suhtelised mõisted.
- ◆ Mida tarvilikum kaup, seda taskukohasem tundub selle hind.

- ◆ Luksus- ja prestiižikaupade hinna üle peetakse hoopis teist arvet kui esmatarbekaupade üle.
- ◆ Mida sagedamini ostetakse samadel tingimustel mingit kaupa, seda vähem mõeldakse selle hinnale.

### Praktilisi soovitusi

- ◆ Juhi ostja tähelepanu toote hinnalt kaubast saadavale kasule.
- ◆ Rõhuta kauba nõutavust ning seda põhjendavaid omadusi.
- ◆ Ava kauba varjatud võimalused, niisiis mitte *Ostke loterii-pileteid*, vaid *Võitke Volvo!*
- ◆ Ava mõiste “suhteline hind” tähendus ehk hinna-kvaliteedi (soodne) suhe.
- ◆ Vabane hinnakompleksi mõju alt.
- ◆ Ära räägi niivõrd madalast hinnast kui kauba teistest raha säästvaist omadustest (väike elektrikulu jm).
- ◆ Ole helde pisiasjades.
- ◆ Leia hinna mainimiseks õige hetk, ära tee seda liiga vara.
- ◆ Rusikareegliks on: tee hinnast juttu just siis, kui ostja seda pärib (näidates tärganud huvi kauba vastu).
- ◆ Kui kunde väidab, et hind on liiga kõrge, esita vastuküsimus: mida too sellega mõtleb.

### **Pressingmüük**

- ◆ Pärast Esimest maailmasõda oli *high pressure selling*’i kõrgaeg.
- ◆ Heaks peeti müüjat, kes suudab müüa *mida tahes millal tahes kellele tahes*.
- ◆ Kundes nähti vastalist, kellest tuleb jagu saada, müüja esmaülesandeks peeti võimaliku ostja vastupanu murdmist.

- ◆ Tagajärjeks oli müüja ja ostja vahelise usalduse kahanemine.
- ◆ Agressiooni kartusel võttis ostja juba supermüüja lähene-misel sisse kaitseasendi.
- ◆ Pressingmüük jätkub tänapäevalgi.
- ◆ Selle näiteks on Herbalife ja Golden, aga ka U Man ja paljud teised.
- ◆ Ka praegu võtavad paljud kunded pressingmüügi hirmul sisse kaitseasendi.

### Pressingmüügi vältimise teed

- ◆ ÄRA LANGE KIUSATUSSE SOOVITADA KÕIGE KALLIMAT KAUPA.
- ◆ VÄLDI KATTETA LUBADUSI.
- ◆ ÄRA OLE PISIKLIENDI SUHTES ÜLEOLEV
- ◆ ÄRA VEENA KUMMIPAE LAPÕHJENDUSTEGA.
- ◆ VÄLDI AHELMÜÜGI PÕHIMÕTET.
- ◆ ÄRA MÄNGI SUPERMÜÜJAT.
- ◆ ANNA KUNDELE VAID TÕELISI TAGATISI.
- ◆ LOOBU SUUREMEELSELT AHVATLEVAST TELLIMUSEST, MIS TOOKS KUNDELE KAHJU.
- ◆ ÄRA OMA KAUPA ÜLE KIIDA.
- ◆ ANNA SELGET TEAVET SELLE KOHTA, MIS SA ÜTLED.
- ◆ ÄRA SUURUSTA EGA HOOPLE OMA KAUBAGA.
- ◆ ÄRA HAKKA OSTU KERJAMA.

## Müügitehnika “Mängutoos”

- ♦ Tutvu toote omadustega.
- ♦ Koosta toote omadustest lühike *legend* (kiidukõne).
- ♦ Õpi see legend sõna-sõnalt pähe.
- ♦ Ütle see legend kundlele soravalt ja selge häälega üles.
- ♦ Tööta välja mõned legendi versioonid erinevaile kundeliikidele.
- ♦ Õpi ka need versioonid pähe (või pane nende meenutamiseks spikker valmis).

### Mängutoosi eelised

- ♦ Võimaldab (edasimüüjad) kiiresti välja koolitada.
- ♦ Aitab toime tulla ka kurnatuse ja stressi olukorras.
- ♦ Võimaldab kaupu müüa ka võõrkeeles.

### Mängutoosi miinuseid

- ♦ Ostjate isikupära ei arvestata.
- ♦ Sama asja korrutamine teeb müügitöö rutiinseks.
- ♦ Monoloogiline suhtlus ei innusta kundet.

## Müügitaktika AIDA

- ♦ Ärata tähelepanu (*Attention*).
- ♦ Kujunda huvi (*Interest*).
- ♦ Tekita soov (*Desire*).
- ♦ Pane tegutsema (*Action*).

### AIDA eeldusi:

- ♦ eneseusaldus,
- ♦ sihikindlus,

- ◆ kontaktiloomise oskus,
- ◆ sõnaosavus,
- ◆ kehakeele valdamine,
- ◆ toote või teenuse tundmine,
- ◆ kunde põhivajaduste ja ootuste tundmine.

## **Trukknööbitehnika**

- ◆ Selgita välja kunde erilised vajadused (huvid, maitse-eelistused, probleemid, nõuded).
- ◆ Arenda kundega vestlust teemal, kuidas ta on seni oma erihuve rahuldanud või neid edaspidi kavatseb rahuldada.
- ◆ Too esile oma kauba just selline omadus, mis rahuldaks kunde erihuve.
- ◆ Juhi müügivestlus sujuvalt oma kauba pakkumisele.
- ◆ Sõlmi müügikokkulepe või müü kaup maha.

## **Trukknööbitehnika kasutamise eeldused**

- ◆ Kauba kohasus selle tehnika rakendamiseks (jaemüügi esmatarbekaubad selleks üldjuhul ei sobi).
- ◆ Kunde vajaduste põhjalik tundmine või ajaressurss nende väljaselgitamiseks.
- ◆ Piisav aeg müügivestluse läbiviimiseks.

## **Tehnika kasutamise risk**

Kui "nööbistamise" koht (eeldatud vajadus) on määratletud valesti, läheb trukknööp lahti (ostja ei haaku ettepanekuga).



## **LOCATE – kunde tundmaõppimise meetod**

- ◆ *Listen* – kuula, mis kunde räägib.
- ◆ *Observe* – vaata üle kunde töö- või elukoht.
- ◆ *Combine* – kombineeri eri allikate abil (tuttavad, meedia, kunde enda räägitu, reklaamimaterjalid jm) kundest tervikpilt.
- ◆ *Ask questions* – esita küsimusi.
- ◆ *Talk to others* – vestle kunde lähikondlastega.
- ◆ *Empathy* – lähtu empaatiast.

## **Toote hüvede (eeliste) loend**

- ◆ Madal hind.
- ◆ Kvaliteedi ja hinna soodne vahekord.
- ◆ Toote tunnus.
- ◆ Firma maine.
- ◆ Kiire ja mugav ostuprotsess.
- ◆ Kiire (ja tasuta) kohaletoimetamine.
- ◆ Kasutamise lihtsus.
- ◆ Toote vastupidavus.
- ◆ Toote energiasäästlikkus.
- ◆ Toote turvalisus.
- ◆ Aja kokkuhoid.
- ◆ Toode on moodne.
- ◆ Toote proovikasutamise võimalus.
- ◆ Toote pikk garantiaeg.

- ◆ \_\_\_\_\_
- ◆ \_\_\_\_\_

## Taoistlik "pehme" müümisviis

### Lähtepunkte

- ◆ Pingest vabanemiseks tuleb sündmustel lasta vabalt *kulgeda*.
  - ◆ Oota kannatlikult ära kliendi ostusoovi loomulik teke.
  - ◆ Pea meeles, et hea lõdvestus on keskendumise parim ettevalmistus.
  - ◆ Oleviku nautimiseks tuleb lahti saada hirmust tuleviku ees.
1. Ära kiusa end mõttega, mida teha (suure kasu nimel), vaid mõtle järele, kuidas midagi teha OLUKORRA KOHA-SELT, HÄSTI JA ÕIGESTI.
  2. Alusta müümist kundenst huvitatud küsimuste, mitte oma kaupa kiitva monoloogiga.
  3. Aseta kunde huvid enda omadega võrdsele kõrgusele.
  4. Ära põleta kuuma kartulit haarates kätt.
  5. Räägi kundega tema enda keeles.
  6. Aita kundel järele mõelda, mis talle on kasulik.
  7. Ole ärgas kuulaja ning arutle kundega kaasa.
  8. Välti vaidlusi.
  9. Asenda eriarvamust rõhutavad "jah, aga" väljendid kliendi positsiooni tunnustava "jaa-jah" ütlustega.

## Küsimuste esitamine müügitöös

### Milleks ostjat küsitleda?

- ♦ Ootuste ja huvide väljaselgitamiseks,
- ♦ probleemidega tutvumiseks,
- ♦ hoiakute uurimiseks (kauba ja firma suhtes),
- ♦ eelistuste teadasaamiseks,
- ♦ müüja tähelepanelikkuse demonstreerimiseks.

*Carnegie: Tunne tõelist huvi teise inimese vastu ning esita talle sääraseid küsimusi, millele ta meelsasti (ja meelitatult) vastab.*

### Mida küsida?

- ♦ KUI SAGELI KAUPA KASUTATAKSE?
- ♦ MILLAL?
- ♦ MILLEKS?
- ♦ MILLISED ON OSTJA SENISED KOGEMUSED PAKUTAVA KAUBAGA?
- ♦ MIS TINGIMUSTELE SOOVITUD KAUP PEAKS VASTAMA?

NB! Ära kunagi küsi, kas künde soovib osta, vaid mida, kus, millal, kuidas ja kui palju ta soovib osta.

### Küsimistehnika SPIN

- ♦ *Situation question* – küsimused kaubatehinguga seotud laiema situatsiooni tundmaõppimiseks.
- ♦ *Problem question* – vajaduse, nõude või rahulolematuse põhjusi väljapeilivad küsimused.
- ♦ *Implication question* – tagamõttega küsimused suunavad künde arutlema viisil, mis tõestab ostu vajalikkust.

- ◆ *Need-payoff question* – kundelt küsitakse, kuidas talle olulist või tema mainitud probleemi lahendada. Alles nüüd, kui kundlele on probleem selgemini lahti mõtestatud, pakub müüja välja selle tõhusa lahenduse oma kauba või teenuse näol.

## **Toote esitlemine**

### **Kümme esitlusnõuet**

1. Näita toodet ennast või kasuta selle puududes näiteid, pilte, jooniseid, mudeleid.
2. Ära piirdu välimuse tutvustamisega, vaid näita ette, mil kombel midagi käsitseda või kuidas miski toimib.
3. Ole entusiastlik ning mõnus.
4. Esitus tuleb sooritada hoogsalt.
5. Kutsu künde esitlusel osalema.
6. Ära jaota oma prospekte lihtsalt niisama.
7. Välti liiga detailset esitlust.
8. Võta esitlusel appi nii häääl ja pilk kui ka kehakeel ning käte osavus.
9. Tee esitatust selged järeldused.
10. Lase mõjuda esitlusel endal, ilma et kohe selle lõppedes tõttaksid müügitehingut sõlmima.

### **Toote esitlustehnika FAB**

- ◆ *Features* – toote **omadused**.  
Suurus, värv, kogus, komponendid, maitse jne.  
Nt: "Nopsa on kerge ja nägus tänavajalgratas."
- ◆ *Advantages* – toote **eelised**.  
Nt: "Nopsa dünamo on eriti vastupidav."

♦ **Benefits** – tootega kaasnevad **hüved**:

- kulude kokkuhoid,
- aja säästmine,
- energia kokkuhoid,
- toote prestiiž jne.

Nt: "Nopsa veomehhanism töötab remondita 400 tundi."

## **Vastuväited ja nendega toimetulek**

### Ostja 10 levinud vastuväidet

1. Negatiivne hoiak ja umbusk – täiesti tavaline iga ostutehingu algul.
2. Eelarvamused – tunnetel põhinevad seisukohad.
3. Ettekäänded – silmakirjalikud väited, millest on parem mitte välja teha.
4. Kiuslik vastupunnimine – see tuleneb kunde kehvast meeleolust.
5. Teadmishimuga seotud vastuväited – need annavad märku kunde suurenevast huvist.
6. Teadmistega hooplemine – need võivad tuleneda müüja pealesuruvast toonist.
7. Subjektiivsed vastuväited, nagu: "Hea kaup, aga mulle see ei sobi."
8. Objektiivsed vastuväited – neile vastates ei tuleks õpetamise ja haridustööga üle pingutada.
9. Kõhn rahakott.
10. Viimne vastupanu – väljendab viimast ebalust enne ostuvalmiduse teket.

## Kliendi vastupanu neutraliseerimine

Eelmärkus: hoobilt nõustuv kunde on suur haruldus.

- ◆ Pea meeles, et vastuväite esitamine on positiivne ilming: kunde on valmis dialoogiks.
- ◆ Ole valvas, kui vastuväiteid ei tehta; nende puududes pole enamasti lootagi, et ostjat meie toode huvitab.
- ◆ Võta arvesse varasematest kogemustest teada vastuväited.
- ◆ Vastupanu lämmatav, seda eirav või sellest möödahiiliv müüja minetab tihti kunde.
- ◆ Vastupanu ennetamiseks: käsitle ise neid toote puudusi, mis kundlele niigi silma paistavad.
- ◆ Reageeri vastuväitele kohe, ilma venitamata.
- ◆ Lase vastuväitel lõpuni kõlada, ilma et katkestaksid kundet, vaidleksid temaga, püüaksid teda nurka suruda.

## Vastupanuga toimetuleku näiteid

- ◆ Klient: "Mulle tundub, et ma pole teie õige klient."  
Müüja: "Miks te nii arvate?"
- ◆ K: "Mul on praegu kiire" või: "Mõtlen teie ettepaneku üle järele."  
M: "Millal me võiksime uuesti kohtuda?"
- ◆ K: "Peaksin enne abikaasaga nõu pidama."  
M: "See on hea idee; millal võiksin teile uuesti helistada?"
- ◆ K: "Olen seni harjunud firma F toodetega."  
M: "Miks ei võiks te vahepeal meie firma toodet proovida?"
- ◆ K: "Mulle tundub, et firma F toode on parem."  
M: "Miks te nii arvate?" või: "Mille poolest parem?"

## Konkurendist kõnelemine

1. **kirvereegel:** hoidu konkurente nimepidi mainimast.

Niisiis mitte “Opel ja Honda”, vaid “enamik selle hinna-klassi autosid”

2. **kirvereegel:** ära halvusta võistlejat.

Kui kunde küsib, mis sa konkurendist arvad, tunnusta lühidalt tolle tugevaid külgi ning vii jutt teisale.

Kui kunde kiidab konkurenti, ära asu temaga vaidlema, vaid väljenda vaikselt temaga nõustumist ning suuna kõnelus konkurendi suurepäraselt kaupadelt teisele teemale.

Kujunda arvamus, et konkurendi kaup või teenus on üldiselt täiesti hea, meie oma aga veel parem. Võistlejaid mainimata too esile oma kauba eeliseid.

3. **kirvereegel:** kui on karta, et kunde niikuinii mainib konkurenti, tee seda ise esimesena, öeldes umbes nii: “Neil on tähelepanuväärseid saavutusi, ent meie püüame olla veel paremad.”

## Kaubatehingu sõlmimise 4 etappi

R. Denny järgi

NB! Eesmärgini jõudmiseks tuleb kõik etapid ette valmistada ja läbida.

1. etapp – tutvumine.

Loo klientidega kontakt:

- ♦ õpi tundma tema žeste ja kehakeelt,
- ♦ määra kindlaks tema isiksuse tüüp,
- ♦ leia viis, kuidas talle läheneda, teda veenda.

Selgita välja künde põhihuvid – mis teda huvitab, mida ta ootab!

Kontrolli tehtud tähelepanekuid ja oletusi täiendavate küsimustega!

2. etapp – **kosimine**.

Esita oma pakkumine, tutvusta kaupa.

3. etapp – **kihlus**.

Sõlmi kauba müümiseks ja kohaletoimetamiseks eelkokkulepe.

4. etapp – **abielu**.

Vii müügitöö lõpuni.

## **Ostuaajendid**

- ◆ Eduka tehingu lootus.
- ◆ Kartus eksida, kaotada.
- ◆ Ahnus.
- ◆ Püüd säästa, kus annab (ihnsus).
- ◆ Edevus.
- ◆ Soov nautida luksust.
- ◆ Lõbujanu.
- ◆ Praktitsism – praktilisus igal pool, iga hinna eest.
- ◆ Soov jääda suurejooneliseks, teha žeste.
- ◆ Soov endale meelehead valmistada.
- ◆ Soov end rahustada või lohutada.
- ◆ Püüd olla prestiižne ja moekas.
- ◆ Enesekindluse taastamise püüd.
- ◆ Vaheldustarve.
- ◆ Soov saada oma edukusele kinnitust.



## **Ostja sidumise 7 võtet**

1. Sidumine proovipartiiga.

“Te võiksite kauba kvaliteedi kontrolliks võtta alguses 10 eksemplari.”

2. Sidumine kohaletoimetamisega.

“Toimetame kauba teile tasuta kätte.”

3. Sidumine lisahüvega.

“Esimese aasta jooksul anname teile tasuta kolm tundi konsultatsioone.”

4. Sidumine soodustusega teiste toodete ostul.

5. Sidumine teeninduse kiirusega.

“Öelge, mis kellaks te fotosid vajate, ja me teeme pildid täpselt selleks ajaks valmis.”

6. Sidumine järgneva helistamise või kohtumise kokkuleppega.

“Kas teile sobiks, et helistan teile kolme päeva pärast tagasi?”

7. Sidumine tekkinud informaaalse suhtega.

## **Kuidas midagi müüa?**

Esita järgnevalt oma ideid selle kohta, kuidas üht või teist toodud kaupa või teenust müüa.

Esmatarbekaupade müük:

---

Luksuskaupade müük:

---

Koduelektroonika müük:

---

Uute ja kasutatud autode müük:

---

Teenuste müük:

---

Hoonete ja maa müük:

---

Tööjõu müük (vahendamine):

---

Kindlustusteenuse müük:

---

(Äri)ideede müük:

---

## XVII Organisatsiooni psühholoogilise uurimuse suunad ja vahendid

Organisatsiooni ja juhtimise sfääris on hulk omavahel seotud probleeme, mida tasuks sihipärase psühholoogilise uurimuga põhjalikumalt tundma õppida. Rakendusuuringu esmane siht on mingis konkreetses valdkonnas suuremat selgust luua: oletustelt ja umbkaudseilt hinnanguilt usaldusväärsemale teadmisele siirduda. See kehtib niihästi organisatsiooni liikmete hoiakute ja väärtushinnangute, ootuste ja rahulolu kui ka inimeste vastastikuste suhete, tööprobleemide tajutajate või soovide ja ettepanekute kohta.

Uuringu teemat, objekti ja eesmärgi täpsustades tuleks mõistagi lähtuda konkreetse asutuse ning selle juhtkonna probleemidest ja huvidest. Teisest küljest võib uuringut koordineeriv või korraldav konsultant ise pakkuda oma kompetentsusala järgi välja mingi uurimissuuna, teema või probleemistiku. Praktikas kujunebki uurimuste valdkond uurija või psühholoogi pakumiste ja organisatsiooni juhtkonna nõudluse ühisalal.

Teaduspõhise uuringu mõistesse võib mahtuda väga erineva mastaapsusega ettevõtmisi alates lihtsate küsitluslehtedega tehtavaist hoiaku-, rahulolu- või ootuseuuringuist ning lõpetades süvaintervjuud, fookusrühmi, ankeetküsitlusi, dokumendi-analüüsi jt meetodeid koos kasutatavate kompleksuuringutega. Rakendusuuring pole nii mahukas ega kulukas kui tõsiteaduslik uurimus, ent sellegi maksumus spetsialisti tööajas ja rahas on märkimisväärne. Näiteks võib allpool kirjeldatava 360° tagasiside meetodika kasutamise maksumus umbes 10-liikmelise kollektiivi uurimisel ulatuda 60 000 kroonini (A. Tammemäe andmeil). Nõnda pole imestada, et tänapäeva Eesti ettevõtteis korraldatakse kõikvõimalikke psühholoogilisi uuringuid hinnanguliselt mitu korda harvem kui Nõukogude perioodil lõpul. Uuringut uuringu pärast tehakse tihti peale üksnes sedavõrd, mil

määral kõrgkooli lõpetajad või grandisaajad vajavad oma teema tarbeks mingit kindlat kontingenti (valimit). Üks põhjusi, miks organisatsioonide psühholoogilisi uurimusi korraldatakse suhteliselt harva, on juhtide üldine skeptilisus teadusuuringute suhtes ning nende ettevalmistamatus uuringuandmeid ja neist tehtud analüüsi kasutada. Samal ajal pole kahtlust, et asutuse vajadustest tulenev rakendusuuring võib organisatsioonile anda mitmesugust kasulikku teavet inimeste parema motiveerimise, töörühmade komplekteerimise, muudatuste kavandamise, kollektiivi õpivõime suurendamise, emotsionaalse kliima parandamise, struktuuriüksuste töö parema korraldamise kohta jne.

Alljärgnevas ülevaates tutvustatakse algul põgusalt rakendusuuringu üldisi põhimõtteid ning kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Seejärel esitatakse kirjutise autori kogemustele ja välismaa analoogidele toetudes kümme konkreetset uurimisevahendit. Kõiki neid meetodeid võib kasutada vabavarana, kuid seda üksnes kokkuleppel selle õppevahendi autoriga.

Mõistagi ei asenda alljärgnev uurimistöö kõõgipooli lühike tutvustus teadus- või rakendusuuringu meetodilist käsiraamatut. Õnneks on praegusajal eesti keeles saada mitu sellealast teost. Soovitagem siin neist kahte:

- P. Ghauri, K. Gronhaug. **Äriuuringute praktilisi meetodeid**. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn; Külim, 2004 ja
- S. Hirsijärvi, P. Remes, P. Sajavaara. **Uuri ja kirjuta**. Tallinn: Kirjastus Medicina, 2005.

## **Rakendusuuringu eripära**

On tähendusrikas, et samal ajal kui teadusuuringuist on kirjutatud arvutu hulk käsiraamatuid, on rakendusuuringut vaikimisi võetud teaduspõhise uurimistöö lihtsustatud variandina, kusjuures võimalikud mööndused teadustöös nõutava kvaliteedi

eest jäävad iga uurija enda otsustada. Allpool on orientiiriks toodud mõned **rakendusuuringu erijooned**, mis mõistagi kajastavad vaid autori subjektiivseid seisukohti ja isiklikke kogemusi.

1. Rakendusuuring lubab mitut teadusuuringus obligatoorseks peetavat asjaolu, nagu uurimisobjekti täpne piiritlemine, uurimisprobleemi seadmine, hüpoteesidelt nende tõestamisele või ümberlükkamisele siirdumine, lõdvemalt järgida. Samal ajal aitab uuringu võtmeküsimuste lahtimõtestamine tõsta oluliselt ka selle kvaliteeti.
2. Nõuded valimi teadusliku põhjenduse, uuringu valiidsuse ja reliaabluse suhtes on palju leebemad kui teadusuuringus või isegi olematud.
3. Uurimistöö tuleks küll kavandada selgelt eristuvateks ülesanneteks, ent uuringu etappidel ette võetav võib jääda kirjeldamata ehk n-ö protokollimata; meetodi valiku jt küsimuste põhjendused saab ära jätta.
4. Uuringuandmete töötluse võib jätta mis tahes selle tellijat rahuldavale tasemele, nt piirduda hinnangukeskmiste rehkendamise või probleemide pingeridade moodustamisega. Samal ajal püütakse rakendusuuringute tulemused teha näitlikuks ja üldarusaadavaks.
5. Uuringust võib teha mis tahes leppelises vormis kirjaliku või suulise kokkuvõtte.
6. Uuringut ei sobitata enamasti kokku konkreetse teema või problemaatika varasemate käsitlustega teistes asutustes. (Samal ajal on kindlasti soovitatav võrrelda sama asutuse analoogsete uuringute tulemusi.)
7. Uuringu teaduslik-teoreetiline taust võib (kirjalikus aruan-des) jääda avamata.
8. Uuringu tellija ei lase end enamasti eklektikast (nt psühhoanalüüsi, biheiviorismi ja nüüdisaja sotsiaalpsühholoogia mõistete kooskasutamisest) häirida.

9. Uuringu protseduuris pole sääraseid rangeid ettekirjutusi, mis on nõutavad teadusuuringus. Samal ajal peab ka rakendusuuringus tingimata järgima eetikanõudeid, nt vastajate anonüümsust.
10. Uuring peab seonduma organisatsiooni akuutsete vajaduste ja probleemidega ning viima konkreetsetele rakenduslikele järeldustele, prognoosidele ja soovitudele.
11. Uuring püütakse siduda organisatsiooni mingi teise sellega haakuva ettevõtmisega, nt koolitusprogrammiga, juhtimise tõhustamise meetmete otsinguga, uuenduskavaga jne.

## **Organisatsiooni kitsaskohad, uurimistöö problemaatika ja teema**

Sõnal „probleem” on mitu tähendust. See tähendab raskust, vajakajäämist, segast ja keerukat olukorda jne. Uurimistöös mõistame probleemi mõnevõrra kitsamalt: ennekõike vastuseta küsimusena valdkonnas, kus meil napib infot, usaldusväärseid teadmisi. Probleem on seega teadmine mitteteadmisest: me tunnistame endale, et mingid nähtused, seosed, hoiakud, hinnangud jne pole meile usaldusväärselt teada. Probleemi võib äsja mainitud korral sõnastada otsingut suunava küsimusena. Allpool mõned probleemide näited.

- Millega seletada organisatsiooni keskjuhtide ükskõiksust uuendustegevuses?
- Millest on tingitud allüksuste tegevuste koordinatsioonis esinevad häired?
- Millistes pädevustes (tööoskustes) hindavad võtmeisikud end üle?
- Millised on töömeeleolu kahjustavad tegurid?
- Kuivõrd juhid või võtmeisikud oskavad kehtestavalt käituda või kolleege kuulata?

Mõistagi on organisatsiooni kohta võimalik sõnastada kümneid või sadu täpse vastuseta küsimusi, mille uurimisel pole mingit mõtet. Uuringu loovamaid hetki ongi sobiva, tähtsa, akuutse küsimuse sõnastamine, mis suunab teemat täpsustama, kohast mõõdikut (nt küsimustikku) otsima jne.

Konkreetsset uurimisteemat seades tehakse rakendusuuringuis kolme liiki vigu:

- 1) teemaks võetakse teadaolev probleem või probleemiring, mida ühel või teisel põhjusel pole mõttekas või võimalik uurida. Näiteks kuigi on teada, et organisatsiooni võtmefiguuride omavahelised suhted on väga halvad, pole jaheda või vaenuliku vahekorra tagamaade uurimine psühholoogiameetoditega ju enamasti mõeldav (tihti on terava vahekorra põhjused kõrvalseisjaile ilma igasuguste uuringuteta-gi selged);
- 2) valitakse ülemäära lai teema. Teadusuuringute kuldreegel „pigem selgitada vähese kohta palju kui palju kohta vähe“ kehtib põhijoontes ka rakendusuuringuis;
- 3) ei kaaluta teema valikul põhjalikult, kuivõrd selle uuringul saadud andmeil on üldse rakenduslikku väärtust. Seda laadi uuringute näitena võib tuua mastaapsed suurte riigiasutuste töörahulolu- ja motivatsiooniuurin-gud, mis annavad ülevaate küll töötajate üldvajadustest ja põhiootustest, ent ei anna pidepunkte nende arvestamiseks.

## **Uuringu eesmärgid ja ülesanded**

Uuringu eesmärkidega täpsustatakse oodatava tulemuse tähtsaimad näitajad. Rakendusuuringu põhiline siht on avastada ja rahuldava usaldusväärsusega fikseerida midagi, millel on praktiline väärtus organisatsiooni nn pehmes pooles parema orienteerimise tagamisel. Uuringu ülesanded kujutavad endast

konkreetsed kindlal ajal toimuvaid ja kindlate täitjate tehtavaid tegevusi. Eesmärgke-ülesandeid seades võib kasutada järgmisi mõisteid: *kirjeldama, konkretiseerima, kontrollima, lahti mõtestama, määrama, kavandama, seadma, seletama, täpsustama, välja töötama*.

## **Uuringut suunavad hüpoteesid**

Hüpoteesid ehk uuringut raamivad ja suunavad oletused ennustavad eeldatavat tulemust ning aitavad sel teel otsustada, kui oluliseks me mingi asja läbiuurimist üldse peame ja millised põhijäreldused me võiksime uuringu tulemustest teha. Hüpoteese formuleerides võiks eeskujuks võtta järgmised tarindid.

- Nähtus A on tihedalt seotud nähtusega B.
- A suurenemise korral suureneb ka B.
- Töötajate hinnangud x-le on seda paremad, mida...
- A-kategooria töötajad näevad probleemi lahendust pigem Z-s kui Q-s; B-kategooria töötajad aga...
- Rahulolu A-ga sõltub ennekõike ...-st (tegurist N) ja olulisel määral ka ...-st (tegurist M).

Kõige lihtsam on oletusi teha selle kohta, mil määral inimeste hinnanguid, ootusi, probleemitaju, ettepanekuid kujundavad nende sugu, vanus, haridus, positsioon jt sellised näitajad. Üsna hõlbus on hüpoteese püstitada ka mingi kahe nähtuse seotuse kohta (nt rahulolu koosolekutega ja hinnangud juhtkonnale). Paljud üliõpilased tunnevad sõna „hüpotees” ees põhjendamata aukartust. Hüpoteesidega mängimine ehk võimalike ja võimatute seoste, tendentside jm oletuslik esiletoomine juba enne uuringut võimaldab otsustada, kas meid huvitab üldse mingi küsimusring, probleem, temaatika, ja mõelda läbi, milliseid mõõdikuid (küsimustikke jm) saaksime huvipakkuvate ja tunnetust edasiviivate oletuste kontrolliks kasutada. Hüpoteese



püstitades võib kasutada järgmisi mõisteid: *alternatiivne, esialgne, konkreetne, põhjendatud, selge; sõnastama, täpsustama, ümber sõnastama.*

## **Uurimisvahendi valik**

Uuringu vahend – ankeet, testküsimustik, intervjuuplaan jne – peaks võimaldama koguda huvipakkuvat infot ja kontrollida hüpoteese, hõlmama käsitletavat problemaatikat, vastama uuringu eesmärkidele. Allpool on näiteks toodud hulk rakendusuringute konkreetseid meetodeid. Ühe või teise meetodi valikul võiks kasutada järgmisi kriteeriume:

- 1) kas meetod võimaldab hankida meid huvitavat infot;
- 2) kas meetod on järeleproovitud ja usaldusväärne;
- 3) kas meetod on tasuta vabavara või saab selle litsentsi ostmisel;
- 4) kas meetodit rakendades tuleb kasutada spetsialiste, eksperte väljastpoolt organisatsiooni;
- 5) kui töömahukas on meetodiga saadud andmete töötlemine;
- 6) kas meetodiga kogutav info sobib võimalikuks süvatöötlemiseks;
- 7) kas meetod sobib mingi aja möödudes korduvalt kasutada;
- 8) kas meetodiga kogutud infot saab rakendada firma sisekoolitusel;
- 9) kas meetodiga kogutud info alusel saab välja töötada rakendusettepanekuid;
- 10) kuivõrd eetiline on meetodi kasutamine;
- 11) kuivõrd meetod vastab organisatsiooni spetsiifikale.

Meetodivalikut käsitledes (nt uuringuaruandes) võib kasutada järgmisi mõisteid: *aprobeeritud, aprobeerimata, adekvaatne, eestindama, järele proovima, kasutama, kasutusele võtma, katsetama, kvalitatiivne, kvantitatiivne, kõrvutama,*

*modifitseerima, proovima, rohmakas, sobiv, teaduslikult kontrollitud, tunnustatud, tõhus, täiendama, uudne, vähe tuntud, välja töötama.*

## **Uuringu tegemine**

Isegi lihtsa küsitluse korral tuleks uuritavaile piisaval määral selgitada uurimistöö eesmärgid ja tagada andmete anonüümsus. Hinnanguid, arvamusi, ettepanekuid jm kogudes tuleks kasutada andmekandjate, mis oleks uuritavaile selge ja mõistetav ning võimaldaks andmeid hiljem hõlpsasti kokku võtta ja tarbe korral matemaatiliselt töödelda. Mitte mingil juhul ei tohi vastanute arvamusi jm enne uuringu lõppu organisatsiooni liikmeile teatavaks teha – see mõjutaks nende seisukohti.

## **Organisatsiooni psühholoogilise uurimise alad ja meetodid**

Alljärgnevas loetelus on nimetatud paarkümmend psühholoogilise uurimise võimalikku valdkonda. Kui organisatsioonis on enam-vähem teada, kust king pigistab, võib kohe alustada konkreetsemat uuringut (nt võtmeisikute asjatundlikkuse, juhtide rollisuhete või koosolekute tõhususe uuringut). Mitut omavahel seotud küsimust koos käsitledes on otstarbekas algul teha kas üldisem rahulolu-uuring või selgitada võtmeprobleemid. Sama tuleks teha ka siis, kui suure ettevõtte eri allüksustes võib oletada erilaadsete probleemide olemasolu.

<b>Uuringu teema/valdkond</b>	<b>Uurimismeetodid</b>
Rahulolu-uuring	Küsimustik (ankeetküsitlus)
Organisatsiooni võtmeprobleemide uuring	Hindamisskaala, fookusgrupp, intervjuud
Organisatsiooni liikmete motivatsioon	Ankeetküsitlus, fookusgrupp
Organisatsioonikultuur	Küsimustik, (suulised) eksperthinnangud, projektiivmeetod (test)

Juhtide ja võtmeisikute pädevus, stiil, rollid	Hindamisskaala, eksperthinnangud
Allüksuste koostöö	Hindamisskaala, fookusgrupp
Allüksuste funktsioonid ja omavahe-line tööjaotus	Hindamisskaala, fookusgrupp
Konfliktid organisatsioonis	Küsimustik, hindamisleht, ekspert-hinnangud, juhtumiuuring, viie miksi meetod (vt lk 60)
Muudatused ja uuendused	Ankeetküsitlus, intervjuud, SWOT-Analüüs, probleemide kaardistamine
Emotsionaalne kliima	Hindamisleht, projektiivmeetod
Infovahetus organisatsioonis	Küsimustik, eksperthinnangud
Suhted organisatsioonis	Suhete maatriks, sotsiomeetria
Organisatsiooni õpivalmidus ja -võime	Küsimustik, fookusgrupp
Teenindajate ja võtmeisikute suhtle-misstiil	Küsimustik või hindamisskaala
Võtmeisikute mõtlemistüübid	Küsimustik
Rühma- ja meeskonnatöö tõhusus	Küsimustik või hindamisskaala
Inimestevaheline sobivus	Hindamisskaala
Koosolekute tõhusus	Hindamisskaala
Läbiraakimisteks valmistumine	Hindamisskaala

## Tööraahulolu mõõtmise küsimustik

Hindamisskaala: üldse ei ole rahul 1 2 3 4 5 olen väga rahul

1. Kuivõrd olete rahul oma põhipalgaga?
2. Kuivõrd olete rahul lisatasudega (tulemuspalgaga)?
3. Kuivõrd olete rahul tulemustasu arvestamise korraga?
4. Kuivõrd olete rahul töötingimustega oma tööruumis?
5. Kuivõrd olete rahul juhtkonna tegutsemisstrateegiaga?
6. Kuivõrd olete rahul tippjuhi suhtlemisviisiga?
7. Kuivõrd olete rahul oma vahetu ülemuse tegutsemisega?
8. Kuivõrd olete rahul enesetäiendamise võimalustega oma töökohal?
9. Kuivõrd olete rahul ametiredelil edasiliikumise võimalustega?

10. Kuivõrd olete rahul oma töö sisuga (kui huvitavaks, sisukaks peate oma tööd)?
11. Kuivõrd olete rahul oma töökoha tehnilise varustusega?
12. Kuivõrd olete rahul IT-tasemega organisatsioonis?
13. Kuivõrd olete rahul IT-tasemega oma töökohal?
14. Kuivõrd olete rahul info edastamisega organisatsioonis?
15. Kuivõrd olete rahul otsustamissüsteemiga (oluliste otsuste vastuvõtmise korraga) organisatsioonis?
16. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni sisekoolitusega?
17. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni sööklaga?
18. Kuivõrd olete rahul emotsionaalse kliimaga organisatsioonis?
19. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni üldkoosolekute läbiviimise tasemega?
20. Kuivõrd olete rahul tööprobleemide arutamise tavadega oma allüksuses?
21. Kuivõrd olete rahul personalitalituse tööga?
22. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni turundustalituse tööga?
23. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni ja selle kaupade reklaamiga?
24. Kuivõrd olete rahul raamatupidamise tööga?
25. Kuivõrd olete rahul tähtpäevade ja vaba aja ürituste korraldamisega organisatsioonis?
26. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni tööruumide esteetilise lahendusega?
27. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni territooriumi kujundusega?
28. Kuivõrd olete rahul auto parkimise võimalusega organisatsiooni territooriumil?
29. Kuivõrd olete rahul meie-tunde tasemega organisatsioonis?
30. Kuivõrd olete rahul muudatuste ja uuenduste algatamise ning läbiviimisega organisatsioonis?
31. Kuivõrd olete rahul inimeste pühendumise ja hooliva töös-suhtumisega organisatsioonis?

## **Organisatsiooni võtmeprobleemide kaardistamise küsimustik**

Skaala: 1 – probleeme ei ole või pole need märkimisväärsed;  
2 – probleemide olemasolu on ilmne;  
3 – probleemid on tõsised, kroonilised või pikka aega lahendamata.

Kui vastasite küsimusele „3”, palun täpsustage, mida te silmas peate, ning esitage võimaluse korral ka oma ettepanek probleemi lahendamiseks.

1. Kuivõrd on teie meelest probleeme organisatsiooni struktuuris?
2. Kuivõrd on teie meelest probleeme organisatsiooni ja/või selle allüksuste planeerimistöös?
3. Kuivõrd on teie meelest juhtidel delegeerimise ja korraldamise probleeme?
4. Kuivõrd on teie meelest juhtidel oma mõjujõu kindlustamise probleeme?
5. Kuivõrd on teie meelest organisatsiooni allüksustel koostööprobleeme?
6. Kuivõrd on teie meelest organisatsioonis tegevuste koordineerimise probleeme?
7. Kuivõrd on teie meelest organisatsiooni kultuuri väljaarendamise ja tagamise probleeme?
8. Kuivõrd on teie meelest probleeme seoses organisatsiooni emotsionaalse kliimaga?
9. Kuivõrd on teie meelest probleeme seoses mõne isiku
  - 9.1. ametialase asjatundlikkusega,
  - 9.2. vastutustundetusega,
  - 9.3. juhiks sobimatusena,
  - 9.4. kesiste kutseoskustega,
  - 9.5. ebalojaalsusega,
  - 9.6. kehva käitumiskultuuri või viletsa suhtlusoskusega?

10. Kuivõrd on teie meelest probleeme tippjuhtide koostöös?
11. Kuivõrd on teie meelest probleeme seoses ametialase hierarhia rõhutamisega?
12. Kuivõrd on teie meelest probleeme alluvate ja ülemuste koostöös?
13. Kuivõrd on teie meelest probleeme inimeste omavahelises läbisaamises?
14. Kuivõrd on teie meelest probleeme infosüsteemide töös?
15. Kuivõrd on teie meelest probleeme muudatuste ja uuenduste algatamises või nende elluviimises?
16. Kuivõrd on teie meelest probleeme organisatsiooni
  - 16.1. põhitootmises,
  - 16.2. tugistruktuuride töös,
  - 16.3. turundustegevuses,
  - 16.4. reklaamitöös,
  - 16.5. majandusarvestuses,
  - 16.6. logistikas,
  - 16.7. nõupidamiste, koosolekute korraldamises,
  - 16.8. sisekoolituse korraldamises,
  - 16.9. mujal (täpsustage!)

.....

.....

Millises valdkonnas tuleks (väliskonsultante kaasates) korraldada organisatsiooni probleemide põhjalik analüüs ja relevantsete lahendite väljatöötamine?

## Juhtide ja võtmeisikute pädevuste uuring

Mainitud valdkonna uurimise valmis vahendiks võib soovitada 360° tagasiside metoodikat. (Vt R. Lepsinger. „360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus” Tallinn. Tänapäev, 2004.) Selle instrumendi kaheldamatu eelis on võtmeisikute pädevuste kirjeldamine konkreetsete ja konkreetsele organisatsioonile ise-

loomulike tegevuste kaudu. Samas saab juhte jt võtmeisikuid üsna usaldusväärselt hinnata ka palju lihtsamate vahenditega. Juhtkonna või mis tahes tiimi liikmed võivad anda vastastikku hinnanguid nt järgmiste omaduste lõikes.

## Omadused

### Hinnanguskaala 1 2 3 4 5

---

1. Avaliku esinemise oskus.
2. Oskus ja valmisolek kuulata teisi inimesi.
3. Kontaktide loomise ja vaba suhtlemise oskus.
4. Oskus kaitsta oma huve, arvestades ka teiste omi.
5. Veenmisvõime, argumenteerimisoskus.
6. Asjatundlikkus majandusküsimustes.
7. Asjatundlikkus turunduse ja reklaami alal.
8. Asjatundlikkus tehnika alal.
9. Asjatundlikkus finantsküsimustes.
10. Asjatundlikkus õiguslastes küsimustes.
11. Asjatundlikkus uuenduste algatajana.
12. Asjatundlikkus teiste juhendaja, õpetajana.
13. Ideederikkus, ideedegenerereerimise võime.
14. Probleemitaju.
15. Kriitikameel.
16. Kaasinimeste innustamise võime.
17. Ametialane korrektsus ja täpsus.
18. Koostöövalmidus ja -oskus.
19. Tähelepanelikkus ja heasoovlikkus teiste suhtes.
20. Organiseerimisoskus
21. „Kordaseadja” rolli tarmukas täitmine.
22. Strateegilise mõtlemise ja kavandamise oskus.
23. Usaldusväärsus ja sõnapidamine.
24. Tarmukus kriitilistes olukordades toimida.
25. Oskus eristada olulist vähetähtsast, keskenduda põhilisele.
26. Oskus maandada pingeid ja leevendada konflikte.

27. Võime selgelt ja veenvalt väljendada oma mõtteid.
  28. Ladusas ja korrektses keeles kirjalike tekstide koostamise oskus.
  29. Arvutitundmise oskus.
  30. Oskus säästa enda ja teiste aega.
- 

Näidiseks toodud omaduste loendit võib konkreetse organisatsiooni eripära järgi muuta. Selleks tuleks algul rühmatöö või ajurünnakuga leida loendile täiendavaid olulisi näitajaid ja liita need nimekirja. Seejärel tuleks tunnuste loendist kõrvaldada liigsed näitajad. Kui sama seltskonna (nt 8 võtmeisikut või juhti) kõik liikmed hindavad vastastikku üksteist ja iseennast, võib saadud andmestiku kiirel töötlemisel tuua esile mitu rakenduslikku huvi pakkuvat näitajat:

- a) enese- ja teiste hinnangute suurima vahega näitajad (kompetentsid),
- b) tähtsaimad näitajad,
- c) defitsiitseimad näitajad,
- d) igaühele kõige iseloomulikumat näitajad,
- e) hinnete hajuvus mingi näitaja lõikes,
- f) koostööd ja head läbisaamist tagavad näitajad,
- g) näitajad, mis kahjustavad konstruktiivset koostööd jne.

Kuna küsitletavad saavad teada teiste koondhinde, mitte seda, kes neid konkreetselt hindas, välditakse uuringu võimalikku halba mõju koostöökliimale ja inimsuhetele.

Täiendavalt võidakse küsida:

- a) millised on ühe või teise isiku viis ametirolli täitmiseks tähtsaimad omadust,
- b) millised on viis vaatlusalustele kõige iseloomulikumat omadust,
- c) millise 3–5 kompetentsi vallas oodatakse vaatlusaluseilt enesearendamist.



Uuringu võib korraldada ka nõnda, et kõigil küsitletavail palutakse anda hinnang oma tiimile tervikuna. Tulemuste kokkuvõtmisel saab kiiresti selgeks, milliste kompetentside vallas on meeskonna tase tervikuna kõrgemal või madalamal arengustmel.

## Pädevusmaatriks

Ametialase kasvu ja arengu üheks eelduseks on oskus töökohal õppida, mis omakorda toetub organisatsiooni liikmete võimele olla vastastikku üksteisele õpetajaks. Uute tehnoloogiate, juhiste, tehnovahendite tundmaõppimisel võiks praktilist kasu anda lihtne maatriks, mille veerus tuuakse välja olulised kompetentsid, paremal aga tiimi või organisatsiooni liikmed.

Selle järgi, kuidas keegi nimekirja arvatuist uusi asju juurde õpib, täitub maatriks uute plussidega ehk täidetud lahtritega. Algul võib igaüks märkida lahtreis küsimärgiga ka valdkonnad, mis teda kõige enam huvitavad. Maatriksi kasutamisel võib kompetentside rida järk-järgult pikeneda, mis märgib uute õpi-vajaduste lisandumist. Õppimise staadiumis võimaldab see vahend välja selgitada, kes valdab mis küsimust sedavõrd hästi, et suudab teistele kasutoovat teavet anda. Ilmestagem seda võtet arvutitundmise oskustega.

Isikud	Arvo	Reet	Peeter	Rita
Operatsioonid				
Fotode töötlemine				
Filmide tömbamine Internetist				
Filmidele subtiitrite leidmine				
Muusika tömbamine				

Kodulehe hankimine, kasutamine				
Dokumentide küljendamine				
WebCT tarkvara kasutamine				
HiFi tarkvara installeerimine				
Printeri installeerimine				
Sõnastike jt vabavaravahendite tundmine				
Tasulise info tellimine Internetist				
Arvete tasumine Interneti kaudu				

Samal kombel võib maatriksisse märkida näiteks selle, kuivõrd eri inimesed tunnevad mõnd välismaa linna, soodsaid ostukohti jne.

## Suhtlemisrollid

Ülaltoodud viisiga analoogiliselt võib organisatsioonis hinnata ka selle liikmete koostöös üle võetavaid rolle ja suhtlemisstiili eripära. Rollide loendisse võib võtta näiteks järgmised:

Eestvedaja

Teoreetik

Kaasatulev

Uuendaja

Vastutöötav

Utopist (pakub utoopilisi ideid)

Kõrvalseisja

Protseduurikehtestaja

Umbusklik

Diplomaat

Ideedekütt

Erudiit e teabeallikas

Valvekriitik

Pedant e tähenärija

Kogemustega praktik

Uuritavaid võib hinnata kolmesel skaalal:

- 1 – ei ole iseloomulik,
- 2 – mõningal määral iseloomulik,
- 3 – iseloomulik roll.

Palju lihtsam on hinnata inimeste rolle koosolekuil või diskussioonides kui nende igapäevases omaette töös (nt iseseisval tööal arvutiga). Informatiivsed on juhtumid, kus enesehinnangud lähevad teistelt saadud hinnetest oluliselt lahku, või ka olukorrad, kus teised hindavad üht isikut silmahakkavalt erinevalt. Neil kordadel oleks soovitatav ilmnevad tendentsid konsultandi või psühholoogiga läbi arutada.

## Koostööliinide hindamine

Tajutud koostöö taset võimaldab hinnata allpool toodud lihtne võte. Ringis tähistatakse tööjaotuse ja tegevuste koordineatsiooniga seotud isikute (või ka allüksuste) nimed, kelle koostöö on organisatsiooni seisukohalt oluline. Iga uuritav ühendab sirgega need isikud, kelle vahel ta arwab olevat juba toimiva piisavalt hea sisulise koostöö ning need, kelle koostöö arendamine näib olevat esmatähtis. Valikute arvu võib ette anda (nt 3 + 3 valikut) või jätta igauhele vabad käed. Enda koostööd teistega võidakse hinnata ka eri värvi pliiatseid kasutades kolme kriteeriumi järgi: a) hea läbisaamine; b) asjalik sisukas koostöö; c) realiseerimata sisulise koostöö reserv (puudulik koostöö). Problemaatiliseks kujunevad juhtumid, kus hinnangud lubavad oletada realiseerimata koostööd ning osalejad ei märgi vastavaid suhteliine hea läbisaamise tähistega.

Nagu sotsiomeetrilise küsitluse korral, võib ka koostööliidrite hindamisel esile tuua ilmneva staatushierarhia selle järgi, kui heas läbisaamises keegi teistega on või kui asjalikku koostööd ta teiste meelest arendab. Allüksusi uurides võib piirduda ka vaid ühe küsimusega: organisatsiooni liikmeil palutakse märkida need kolm suhteliini, kus koostöö parandamist peetakse esmatähtsaks.

## **Organisatsiooni või selle allüksuse psühhokliima uuring**

Hulgal juhtudel on otstarbekohane uurida organisatsioonis emotsionaalset kliimat. Valitseva töömeeleolu kindlakstegemiseks võib kasutada kolme meetodit.

### Värviskaala meetod

Lähtutakse värvipsühholoogia seisukohast, et värvide kaudu võib kujutada inimeste meeleolu. Vaadeldavail isikuil, näiteks suure kaubamaja müüjatel, palutakse paaril korral päevas – hommikul ja õhtul (soovi korral ka keskpäeval) – hinnata iseenda ja oma allüksuse valitsevat emotsionaalset seisundit sellele vastava värvi valikuga. Skaala:

oranž – rõõmus, soe meeleolu, tähis 6,  
kollane – helge, meeldiv meeleolu, tähis 5,  
roheline – rahulik, tasakaalukas meeleolu, tähis 4,  
pruun – rõõmutu, tuimavõitu meeleolu, tähis 3,  
hall – rahulolematu, häiritud meeleolu, tähis 2,  
must – meeleolu sügav langus, masendus, tähis 1.

Oranž värv annab 6 punkti, iga järgnev värv ühe punkti võrra vähem. Jälgides meeleolu pikema perioodi, näiteks ühe kuu vältel, võib kindlaks teha meeleolu kujundavad asjaolud ja otsida teid emotsionaalse atmosfääri paremaks kujundamiseks.

## Meeleolu päevik

Märkida lahtrisse numbrid 1–6.

Nädalapäev	Minu meeleolu hommikul	Minu meeleolu keskpäeval	Minu meeleolu õhtul	Allüksuses valitsev meeleolu täna (täidetakse õhtul)
esmaspäev				
teisipäev				
kolmapäev				
neljapäev				
reede				

## Vastandmõistete meetod

Vaatlusalused täidavad kindlal ajal ja perioodil – näiteks igal õhtul 1 kuu vältel – järgneva tabeli.

Märgi ristikesega oma osakonnas (asutuses, rühmas jne) valitsev meeleolu täna (äsjasel koosolekul, läinud nädalal, möödunud kuul jne)

rõõmus				tujutu
ergas				loid
kindel				kõikuv
põnev				igav
rahulik				rahutu
soe				jäine
pinges				lõtv
paindlik				jäik
nobe				pikaldane
vahelduv				üksluine
kasulik				tarbetu
uudne				ammu teada
keerukas				lihtne
lähedane				kauge

Leides lahtritesse just antud inimrühma või olukorda kõige paremini kirjeldavad mõisted, võib säärase hindamislehtede abil uurida meeolelu kujundavaid tegureid nende koostoimes. Hinnangute tähendus muutub tõlgendatavaks ainult konkreetset olukorda või sündmust arvestades. Sobivate vastandmõistete valikuga võib hinnata näiteks vaba aja veetmise üritusi, koolitusprogramme jne

## **Info liikumine organisatsioonis**

Juhis. Selle uuringu eesmärk on otsida teid infoedastamise parandamiseks organisatsioonis. Palume teil vastata rahulolu puudutavates küsimustes järgmiselt:

1 – üldse ei ole rahul, 2 – ei ole rahul, 3 – raske öelda, 4 – üsna rahul, 5 – väga rahul.

Punktiiriga küsimustele ootame vastuseks oma seisukoha täpsustamist või ettepanekute tegemist.

Kuivõrd olete rahul enda informeeritusega asutuse personalipoliitikast? 1 2 3 4 5

Kuivõrd olete rahul enda informeeritusega eesseisvatest muudatustest organisatsiooni struktuuris? 1 2 3 4 5

Kuivõrd olete rahul enda varajase teavitamisega muudatustest töö tasustamisel? 1 2 3 4 5

Kuivõrd olete rahul organisatsioonis jagatava infoga muudatustest ja uuendustest asutuse põhitegevuses? 1 2 3 4 5

Kuivõrd olete rahul probleemolukordade tekkest õigeaegselt teavitava infoga? 1 2 3 4 5

Kuivõrd olete rahul enda informeerimisega personaalselt teile saadetava meili teel? 1 2 3 4 5

Kuivõrd olete rahul info edastamisega asutuses moodustatud meililisti kaudu? 1 2 3 4 5

Kuivõrd olete rahul organisatsioonis loodud võimalustega tõstatada probleeme ja teha konkreetseid töö täiustamise ettepanekuid? 1 2 3 4 5

Kui vastasite eelmisele küsimusele 1 või 2, palume teha oma ettepanekud olukorra parandamiseks.

-----

Kuivõrd olete rahul koosolekute korraldamisega ettevõttes? 1 2 3 4 5

Millised on teie ettepanekud koosolekute paremaks korraldamiseks?

-----

Kuivõrd olete rahul info edastamisega teadetetahvilil? 1 2 3 4 5

Millised on teie ettepanekud teadetetahvli paremaks kasutamiseks?

-----

Millist seni puuduvat infot vajaksite, et oma tööülesandeid hästi täita?

-----

Kes teie meelest peaks teid seni puuduva infoga varustama?

-----

Millist liiki infot te vajaksite senisest enam?

-----

Millist liiki infot sooviksite saada senisest operatiivsemalt?

-----

Millist teile praegu jagatavat infot sooviksite saada senisest teistmoodi vormistatult või edastatult? Täpsustage oma soov!

-----

Mida tuleks teha info paremaks kulgemiseks organisatsioonis juhtkonnalt alluvaile?

-----

Mida tuleks ette võtta info paremaks kulgemiseks alluvailt juhtkonnale?

-----

Millest teie meelest on tingitud infolekkes ja -moonded organisatsioonis?

-----

Mida tuleks teha info paremaks kulgemiseks organisatsiooni allüksuste vahel?

-----

## **Tööaja kasutamine**

Juhis. Selle uuringuga püüame otsida teid tööaja senisest sisukamaks kasutamiseks ettevõttes. Vastates küsimustele, palume anda oma hinnang järgmisel skaalal:  
tööaega võiks kokku hoida: +++ väga palju, ++ märkimisväärsel hulgal, + mõningal määral.

Kuivõrd võiks tööaega kokku hoida ja sisukamalt kasutada...

- 1) koosolekute parema ettevalmistamisega?
- 2) koosolekute parema juhtimisega?
- 3) asutuste sisekoolituse parema korraldamisega?
- 4) info liikumise parandamisega organisatsioonis?
- 5) moodsa kontoritehnika soetamisega?
- 6) tööjaotuse täpsustamisega?
- 7) allüksuste koostöövalmiduse suurendamisega?
- 8) korralageduse vältimise või kiire kõrvaldamisega?
- 9) tarmuka tegutsemisega probleemolukordade tekkimisel?
- 10) tarbetu venitamise vältimisega oluliste asjade otsustamisel?
- 11) esmatähtsa esikohale asetamisega?
- 12) vastutuse ja volituste parema delegeerimisega juhtidelt alluvatele?
- 13) parema täitmisdistipliiniga (tööülesannete saamisel)?
- 14) asjalikuma juhtimisviisiga?
- 15) tühja jutu ajamise vältimisega?
- 16) probleemide ühisarutelude ja ajurünnakutega?



17) mil viisil veel? Pange palun kirja oma ettepanekud:

---

Märkus. Nimekirja võib pikendada lk 124–125 toodud punktidega.

**Juhtumiuuringu näide: otsuse ettevalmistamine, vastuvõtt, täitmine, tagasiside, reguleerivad meetmed, järelused.**

Juhtumiuuring (*case study*) kuulub nn kvalitatiivsete meetodite hulka. Suures organisatsioonis võimaldaks konkreetsete juhtumite uuring paremini mõista spetsiifiliste olukordade kujunemist, probleemilahendamise protsesse, võtmeisikute juhtimisstiili ja toimimisviisi ning organisatsioonikultuuri. Juhtumiuuring võimaldaks avastada kroonilisi puudujääke juhtimises või koostöös, aga samas talletada ka hinnalisi kogemusi. Juhtumiuuringu läbiviimiseks tuleks üles kirjutada teatud juhtumi iseloomulikud momendid: mis toimus, kes olid juhtumisse haaratud, kuidas sündmused arenesid, millises suhtetoimes osalejad olid jne. Kui meid huvitab otsustamine, võime võtta vaatluse alla mõned juhtimisotsuse vastuvõtmise juhtumid ja meenutada:

- 1) kuidas, millal, kelle poolt, mis asjaoludel tõstatati teatud otsusele viiv probleem,
- 2) mil viisil analüüsiti probleemi olemust, tekketausta,
- 3) kuivõrd kaaluti probleemi lahendamiseks eri teid,
- 4) kas kõnealusele otsusele jõuti intuitiivselt või loogiliselt, üksi või kollegiaalselt,
- 5) mil määral otsus formaliseeriti ja kuidas see tehti asjasse puutuvaile teatavaks,
- 6) kas kontrolliti otsuse arusaadavust, selle aktsepteerimist, vastuvõttu,

- 7) kuidas kulges otsuse täitmine, kas seda protsessi suunati, kontrolliti, korrigeeriti,
- 8) milline on otsuse vastuvõtmise ja selle realiseerimise õpetlik kogemus:
  - a) organisatsiooni psühholoogia aspektist,
  - b) juhtimispraktika aspektist.

Samal kombel võib fikseerida nelja-viie organisatsioonis olulise otsuse käekäigu. Juhtumit võib mõistagi uurida ka *in statu nascendi*. Juhtumite üldistamisel saab teha järeldusi organisatsiooni senise otsustamispraktika mitme aspekti üle ja kavandada meetmeid otsustamiskorra tõhustamiseks.

## **Turundus- ja reklaamiküsimuste arutamine fookusgrupi meetodil**

Fookusgrupi ehk rühmadiskussiooni meetodi kasutamisel kutsutakse kokku rühm eksperte või asjast huvitatud isikuid, neile antakse kindel teema (nt „Kuidas leida organisatsiooni kaubale või teenustele uusi kliente?“), algatatakse mõttevahetus ja jälgitakse arutelu käiku, pakutud ideid jm. Tähtsusetu fikseerimiseks on soovitatav teha arutelust heli- või videosalvestus. Nagu rühmatöös ja ajurünnakul, kipub ka rühmadiskussioonis ülemuste ja nende otseste alluvate kohalolek vaba mõttevahetust kahjustama. Seetõttu oleks parem komplekteerida arutlejaiks enam-vähem samal hierarhiatasemel töötajad. Rühmaarutluse käivitumiseks kujuneb üldjuhul veerand tundi, parimasse tööfaasi jõutakse umbes poole tunni pärast, pärast poolteisetunnist arutlust hakkab mõtteaines end ammendama. Seega jääb sobiv arutluse aeg vahemikku 45–120 minutit. Arutlusel väljendatud mõtete, põhjenduste, kahtluste, ideede ja ettepanekute analüüsil väärivad erilist tähelepanu põhilised, korduvad, mingile positsioonile iseloomulikud, omavahel vastanduvad ja

originaalsed mõttekäigud. Sel kombel kaardistatakse konkreetsele rühmale omased seisukohad. Tõsisemal teadustööl püütakse grupidiskussioonil väljaöelda algul võimalikult ulatuslikult kirja panna ehk litereerida ning hiljem leida mingi tunnuse järgi (korduvad) semantilised ühikud, väited ehk keelelised kategooriad. Kordusuuringus võib fookusgruppi kutsuda teised isikud, näiteks mingi teise huvirühma liikmed.

Rühmadiskussiooni sobiks kasutada sellistel teemadel nagu organisatsiooni strateegia määramine, muudatuste ja uuenduste kavandamine, motiveeriva töötasusüsteemi loomine, uue juhtimismeetodi (nt tulemusjuhtimise või õppiva organisatsiooni) rakendamine jne.

## **Organisatsiooni väärtuste ja kultuuri uuring struktureerimata intervjuu abil**

Struktureerimata või poolstruktureeritud intervjuu eeliseks on võimalus usutluse käigus probleemi süveneda, võtta vastavalt usutluse käigule kõneaineks uusi küsimusi, esitada ettevalmistatud küsimused modifitseeritult või sobival hetkel ning kujundada tarbe korral uuritavast teemast või probleemist usutluse käigus põhimõtteliselt uus käsitusviis. Struktureerimata intervjuu sobib hästi keeruka ning raskesti lahti mõtestatava nähtuse esmauuringuks ning edasist tööd suunavate hüpoteeside formuleerimiseks.

Õeldakse, et kultuur on miski, mis jääb, kui ka kõik organisatsiooni liikmed peaksid asutusest lahkuma. Kultuur peegeldub organisatsiooni väärtustes, tavades, sümbolites, rituaalides, müütides. Kultuuri ei saa uurida otse – näiteks küsimusega „Milline on teie organisatsiooni kultuur?“ –, küll aga võib intervjuus esitada küsimusi asutuse esmaste ja teiseste, deklareeritud ja reaalselt järgitud, esiletõstetud ja tõrjutud väärtuste või põhimõtete kohta. Kohaste küsimustega võib uurida, kuivõrd

on tegemist *neurootilise* (juhtimis)kultuuriga (sellest tehakse pikemalt juttu H. Rootsi raamatus „Organisatsioonikulturi tüübid” (2002)), mil määral austatakse asutuses häid suhteid, avameelsust, harmooniat, kollegiaalset otsustamist, sisulist koostööd, inimeste isiksuslikku kasvu, püüdlikkust, loovust, õpihuvi, innovaatsilisust, ettevõtte rahvusvahelistumist, ausust, õiglust jt eetilisi väärtusi, meeldivat töökeskkonda jt esteetilisi väärtusi, firma head mainet, turule orienteeritust jne.

Kultuuriuuringu käigus saab välja selgitada suhtumised tavadesse ja traditsioonidesse, seda, mida peetakse asutuse sümboliteks, milliseid *lugusid*, legende asutuse kujunemisloost pajatatakse jne.

Süvaintervjuud lubavad visandada konkreetse asutuse organisatsioonikultuuri selle iseloomulikes tunnustes. Erilist tähelepanu väärrib see, mil määral usutletavad peavad asutusele omaseks ühtede väärtuste esiltostmist (ja teiste tagaplaanile jäämist). Sümbolite, rituaalide, müütide, tavade hindamisel on informatiivne nii see, kui mainitute olemasolu nendib mitu isikut, kui ka juhtumid, mil ühendavad sümbolid või rituaalid puuduvad.

## Kasutatud ja soovitatav kirjandus

1. Aarnio, P., Vuorinen, R. Vuorovaikutus ja yhteistyö. Ryhmätyön opas.
2. Alas, R. Juhtimise alused. Tallinn, 1997.
3. Alas, R. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn, 2002.
4. Ametikõnelused. Tallinn, 1995.
5. Argyris, C., Schön, D. Organisational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, 1978.
6. Ausmees, H. Juhtimise alused. TTÜ loengukonspekt. Tallinn, 2000.
7. Back, K., Back, K. Esimies, tavoite ja vuorovaikutus. Espoo, 1983.
8. Behr, T. Tao of Sales. The Easy Way to Sell in Tough Times. Element Books, 1997.
9. Berne, E. Suhtlemismängud. Tallinn, 2001.
10. Bernstein, D. Yrityksen imago ja todellisuus. Helsinki, 1986.
11. Bing, S. Elevandi heitmine. Zen ja ülemusohjamise kunst. Tallinn, 2003.
12. Blake, R., Mouton, J. Johtamisen psykologia. Tapiola, 1974.
13. Boddy, D., Paton, R. Management. An Introduction. NY, 1998.
14. Boulton, B., Liebert, B., Samek, S. Väärtuskoodi murdmine: kuidas edukad ettevõtted uue majanduse tingimustes rikkusi loovad. Tartu, 2001.
15. Browning, G. Juhtimine rohujuure tasandil: kuidas suurendada algatusvõimet ja vastutustunnet kõigis oma töötajates. Tallinn, 2001.
16. Camp, R. Benchmarking – the Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee, 1989.
17. Carlson, R. Älä hikeenny pikkuasioista. Helsinki, 1998.
18. Carson, D. Teguvõimas isik. Tallinn, 1990.

19. Champoux, J. Organizational Behavior. NY, 1996.
20. Cole, G. Personal Management. London, 1997.
21. Cornelius, H., Faire, Sh. Everyone Can Win. National Library of Australia, 1991.
22. Corriere, R., McGrady, P. Elutsoonid. Kuidas võita elumängus. Tallinn, 1997.
23. Deal, T., Kennedy, A. Yrityskultuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Helsinki, 1983.
24. Drucker, P. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Tallinn, 2003.
25. Dryden, G., Vos, J. Oppimisen vallankumous. Ohjelma elinikäistä oppimista varten. Juva, 1996.
26. Einama, K. Kodukontor: töötan seal, kus tahan. Tallinn, 2002.
27. Esimies ja alainen keskustelevat. Wärtsilä ringkiri. Helsinki, 1990.
28. Ettevõtluse alused. Tallinn, 1995.
29. Evered, J. Shirt-Sleeves Management. NY, 1989.
30. Fisher, R. Kuidas võita vaidlusi ja läbirääkimisi. Tallinn, 1992.
31. Foley, J. The Guinness Encyclopedia of Signs & Symbols. NY., 1993.
32. Fukuyama, Fr. The End of History and the Last Man. London, 1992.
33. Garvin, D. Learning in Action. Cambridge, 2000.
34. Goldmann, H. Müümiskunst. Mondo õppevahend. Tallinn, 1990.
35. Gordon, T. Tõhus juht. Tallinn, 2003.
36. Greene, R. 48 võimuseadust. Tallinn, 2001.
37. Hakkarinen, J.. Oppiminen osallistumisen prosessina. Aikuiskasvatus 2/20, lk 84–98.
38. Handy, Ch. Elevant ja kirp: tagasivaade tulevikku. Tallinn, 2002.
39. Handy, Ch. Tühi vihmamantel. Tuleviku paradoksid. Tallinn, 1996.

40. Harragan, B. L. Mängud, mida keegi pole teile kunagi õpetanud. Tallinn, 2002.
41. Helin, K. Muutosvoimat. Kuvaus luovan työprosessin käytöstä organisaation uudistamisessa. Imatra, 1992.
42. Heller, R. Meeskonna juhtimine. Tallinn, 2000.
43. Hellriegel, D., Slocum, J. Management. Reading, 1988.
44. Hersey, O. Tilannejohtaja. Jyväskylä, 1984.
45. Hersey, P., Blanchard, K. Organisaatio käyttäytymisen perusteet. Tapiola, 1976.
46. Hess, B., Markson, E., Stein, P. Sotsioloogia. Tallinn, 2000.
47. <http://www.kaizen.com>
48. Iltanen, K. Ärireklaam & firmat tutvustav info. Mondo õppevahend. Tallinn, 1991.
49. Imai Masaaki. Kaizen. NY, 1986.
50. James, L., Gibson, J., Ivancevitch, M. Fundamentals of Management. Plano, Texas, 1987.
51. Jarvis, P. Täiskasvanuharidus & pidevõpe. Teooria ja praktika. Tallinn, 1998.
52. Jokila, M. Oppiva organisaatio ja johtaminen. Käsikiri Akademias Nord. Tallinn, 2001.
53. Juhi käsiraamat. /Toim. Heller, R./. Tallinn, 2003.
54. Kami, M. Oivalluksia. Helsinki, 1989.
55. Kidron, A. Kuidas olla asjalik. Tallinn, 1997.
56. Kidron, A. Suhted töökollektiivis. Tallinn, 1988.
57. Kidron, A., Oja, E. Nõupidamiste korraldamine ja rühmatöö vormid. Tallinn, 1987.
58. Klemi, M. Tulospäiirit yrityksissä. Espoo, 1986.
59. Koch, R. 80:20 printsiip. Tallinn, 1999.
60. Kolb, D. Experiential Learning. Englewood Cliffs, 1984.
61. Kotter, J. Johtajuus menestystekijänä. Espoo, 1989.
62. Kotter, J., Cohen, D. Muudatuste keskmes.
63. Kroeger, O., Thuesen, J. Type Talk at Work. NY, 1992.

64. Landsberg, M. Juhendamise kunst: suurendada oma töö efektiivsust, inspireerides ja arendades end ümbritsevaid inimesi. Tallinn, 2003.
65. Leavitt, H., Bahrami, H. Managerial Psychology. Chicago, 1988.
66. Lewis, R. Kultuuridevahelised erinevused. Kuidas edukalt ületada kultuuribarjääri. Tallinn, 1997
67. Lindenfield, G. Managing Anger. Thorsosns, 1993.
68. Lähteenmäki, S., Toivonen, J. Mattila, M. British Journal of Management, 2000, Vol 12.
69. Lundin, S., Paul, P. Näkkas!: mõjus viis tõsta töömoraali ja parandada tulemusi. Tallinn, 2002.
70. Mc.Alpine, A. Uus Mackiavelli.
71. Tamm, M. Juhtimise alused. Konspekt Internetis.
72. Tracy, B. Pistke nahka see konn!: 21 suurepärase meetodit, mis aitavad venitamiskalduvusest üle saada ja vähema ajaga rohkem korda saata. Tallinn 2003.
73. Magretta, J. Mis on juhtimine. Tallinn, 2003.
74. Miyai. J. Tuottavuus ja laatu – henkiin jäämisen ehdot. Käsikiri firmas Tuattavuuskeskus. Helsinki, 1993.
75. Okk, G. Koosolekute kokaraamat. Tallinn, 1999.
76. Peltonen, M. Yrittäjiys. Helsinki, 1986.
77. Perens, A. Projekti juhtimine. Tallinn, 1999.
78. Qualität schreiben wir gross. Ein Lach- und Sachbuch. Königstein, 1988.
79. Reich, R. The Work of Nations. NY, 1991.
80. Ries, A., Trout, J. Positsioneerimine: võitlus mõistuse pärast. Tallinn, 2003.
81. Rifkin, J. Töö lõpp. Tallinn, 1998.
82. Ritso, M. Ettevõtluse alused. Mondo õppevahend. Tallinn, 1991.
83. Robbins, S. Organizational Behavior. Upper Saddle River, 2000.
84. Rogers, C. Freedom to Learn. Columbus, 1962.



85. Roots, H. Organisatsiooniteooria mudelid. Tallinn, 2001.
86. Roots, H. Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn, 2002
87. Ryhmätyön käyttö koulutuksessa. Helsinki, 1981.
88. Salminen, A., Uitti, S. Ismien Ihmemaa – teollisuusyritysten johtamisopit vertailussa. Vantaa, 1996.
89. Sarala, U., Sarala, A.. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhtistäminen. Tampere, 2001.
90. Schiffman, A. Kuidas edukalt müüa telefoni teel. Tallinn, 1998.
91. Senge, P. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. NY, 1990.
92. Shostrom, E. Kuidas ära tunda manipulaatorit. Tallinn, 1998.
93. Siimon, A., Vadi, M. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu, 1999.
94. Stressi teejuht. Tallinn, 1997.
95. Sveiby, K-E. Juhtimistarkus. Tallinn, 1994.
96. Taylor, D. Läbipaistev juhtimine. Tallinn, 2003.
97. Teder, J., Ojamaa, K. Ettevõtluse alused. Mainori Majanduskooli loengukonspekt. Tallinn, 1998.
98. Teder, J., Puulinn, V. Turunduse alused. Mainori Majanduskooli loengukonspekt. Tallinn, 1999.
99. Tinits, M. Raamatupidamine, see on imelihtne. EMI EWT Õppevahend. Tallinn, 1996.
100. Tondorf, H. Jaekaubandus. Tallinn, 1995.
101. Tuominen, K. Benchmarking Posessiopas. Tampere, 1993.
102. Törma-Aunola, T. Ettevõtluse alused. Marketingi Instituudi väljaanne.
103. Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki, 1987.
104. Vadi, M. Grupid organisatsioonis. Tartu, 2001.
105. Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu, 2001.
106. Väli, V., Raud, M., Järvelaan, J. Ärikarid.
107. Waniorek, L, Waniorek, A. Mobbing. München, 1995.
108. Wenger, E. Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. NY, 1998.

109. Vihalem, A. Marketing. Tallinn, 1993.
110. Winston, S. Tipptasemel juht. Tallinn, 1997.
111. Woodcock, M., Francis, D. Johtajan voimavarat. Helsinki, 1988.
112. Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn, 1992.
113. Senge, P. The Fifth Discipline. NY, 1997
114. Zeldin, T. Vestluskunst. Tallinn, 2002.
115. Chao-Hsiu Chen. Võitmise iidne kunst. Tallinn, 2003.
116. Õppiv organisatsioon. Tallinn, 2003